

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Študent: Bc. Zuzana Šolonyová
Vedúci diplomovej práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Šolonyová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



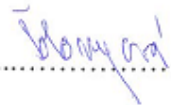

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na téma „Systém získavania a výbe
zamestnancov vo vybranej spoločnosti“ vrátane všetkých príloh vypracovala samostatn
Použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Bc. Zuzana Šolonyová

PodĎakovanie

Ďakujem vedúcej diplomovej práce Ing. Andrei Čopíkovej za jej ústretoý prístup, odborné vedenie, pripomienky a rady, ktoré som mohla uplatniť pri spracovávaní diplomovej práce.

1	Úvod.....	3
2	Teoretické východiská získavania a výberu zamestnancov	5
2.1	Metodika	5
2.2	Riadenie ľudských zdrojov	5
2.3	Získavanie a výber zamestnancov.....	7
2.3.1	Proces získavania zamestnancov.....	7
2.3.2	Definovanie požiadaviek.....	10
2.3.3	Prilákание uchádzačov.....	12
2.3.4	Získavanie zamestnancov.....	12
2.3.5	Výber uchádzačov	13
2.3.6	Získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov	13
2.3.7	Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov	20
2.3.8	Kombinovaná forma získavania zamestnancov	21
2.4	Výber zamestnancov	21
2.4.1	Predvýber	22
2.4.2	Výberové metódy	23
2.5	Prekážky efektívneho výberu	30
2.5.1	Úlohy a zodpovednosti pri výbere zamestnancov.....	32
2.5.2	Hodnotenie a kontrola procesu získavania a výberu zamestnancov	35
3	Charakteristika spoločnosti	38
4	Analýza systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti.....	39
4.1	Predmet a cieľ analýzy	39
4.2	Proces získavania zamestnancov vo vybranej spoločnosti	40
4.2.1	Definovanie požiadaviek vo vybranej spoločnosti	40
4.2.2	Prilákание uchádzačov vo vybranej spoločnosti	42
4.2.3	Výber uchádzačov vo vybranej spoločnosti.....	43
4.3	Výberové riadenie v Prahe	46
4.3.1	Vyhodnotenie náborovej metódy	50
4.4	Výberové riadenie v Brne	51
4.4.1	Vyhodnotenie náborovej metódy	56
4.5	Vyhodnotenie procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti	57
5	Návrhy a odporúčania	58
6	Záver	60

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	61
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	64
ZOZNAM OBRÁZKOV	66
ZOZNAM TABULIEK	66
ZOZNAM PRÍLOH.....	66

1 Úvod

Ako téma diplomovej práce bola vybraná jedna z najdôležitejších funkcií personálneho manažmentu, čím je systém získavania a výberu zamestnancov. Úlohou procesu získavania a výberu zamestnancov je v každej spoločnosti zabezpečiť, aby boli všetky pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami pri vynaložení minimálnych nákladov.

Ľudia sú, v súčasnej riadiacej teórii a praxi, stále menej videní iba ako pracovná sila, ale čoraz častejšie sa na nich hľadí ako na samostatný a jedinečný zdroj podnikateľskej úspešnosti a taktiež pridanej hodnoty v procese výroby i poskytovania služieb. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

V dnešnej dobe chce každá spoločnosť získať na trhu práce tých najlepších zamestnancov, či už robotníkov do výrobného podniku, zamestnancov, ktorí budú v priamom kontakte so zákazníkom alebo skúsených manažérov rôznych oddelení. Z tohto dôvodu je pre spoločnosť nevyhnutné, aby bola schopná zaujať potenciálnych uchádzačov, a aby sa v očiach týchto uchádzačov javila ako atraktívny zamestnávateľ, ktorý im môže v pracovnom živote veľa ponúknuť.

„Ľudia sú považovaní za aktívny, najpružnejší, najdynamickejší a najprispôsobivejší podnikový faktor, schopný mobilizovať ostatné zdroje podnikania a dynamizovať celkové organizačné dianie.“ (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 11)

Cieľom diplomovej práce je analýza procesu získavania a výberu zamestnancov v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti, ktorá si však praje zostať v anonymite. Analýza daného procesu bude vykonaná metódou pozorovania – a to z dôvodu osobnej účasti na výberových riadeniach pre obsadenie voľných pracovných miest.

Diplomová práca na téma „Systém získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii“ pozostáva z dvoch hlavných častí, a to teoretickej a praktickej. Prvú časť diplomovej práce predstavuje teoretická časť, v ktorej bude popísaná metodika, pomocou ktorej bude táto práca spracovaná. Na základe poznatkov, ktoré budú získané štúdiom príslušnej odbornej literatúry, bude teoretická časť diplomovej práce venovaná najmä

oblasti riadenia ľudských zdrojov, procesu a metódam získavania a výberu zamestnancov a teoretickým východiskám pre vyhodnotenie úspešnosti tohto procesu.

Praktická časť diplomovej práce sa zameriava na proces výberu zamestnancov, prostredníctvom metódy výberového riadenia (Assessment centre). Údaje pre vykonanie tejto analýzy a zároveň pre vyhodnotenie celého výberového riadenia budú získané vďaka osobnej účasti na týchto výberových riadeniach, konzultáciách s personalistkou a manažermi predajní a interných informácií spoločnosti.

2 Teoretické východiská získavania a výberu zamestnancov

Cieľom tejto kapitoly diplomovej práce je objasnenie základných pojmov a teoretických východísk.

2.1 Metodika

1. Krok: Výber témy pre potrebu Diplomovej práce.
2. Krok: Hľadanie viacerých spoločností na základe vybranej témy.
3. Krok: Porovnanie spoločností – metóda porovnávania.
4. Krok: Výber konkrétnej spoločnosti v ktorej bude spracovaná analýza procesu získavania a výberu zamestnancov.
5. Krok: Spracovanie teoretických východísk získavania a výberu zamestnancov – využitie metódy analýzy a syntézy.
6. Krok: Oslovenie vedúceho pracovníka HR vo vybranej spoločnosti prostredníctvom e-mailu.
7. Krok: Osobné stretnutie s vedúcim pracovníkom HR, uzavretie spolupráci na diplomovej práci a získanie základných informácií týkajúcich sa spoločnosti – získanie informácií pomocou pološtruktúrovaného rozhovoru.
8. Krok: Zúčastnenie sa AC – metóda priameho pozorovania a pološtruktúrovaného rozhovoru.
9. Krok: Analýza procesu získavania a výberu zamestnancov v danej spoločnosti – metóda analýzy a syntézy, metóda indukcie.
10. Krok: Návrhy a odporúčania, ktoré budú viesť k zlepšeniu efektívnosti procesu získavania a výberu zamestnancov v danej spoločnosti.

2.2 Riadenie ľudských zdrojov

Jednou z najdôležitejších úloh podniku je zabezpečiť, aby boli všetky pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami. Ide o celú skupinu úloh, ktoré zahŕňujú hľadanie ľudských zdrojov, ich oslovenie, zaujatie, nábor, výber, ako aj uvedenie do organizácie a usmerňovanie ich kariéry. Ak má spoločnosť optimálne naplánovať stavy zamestnancov vo vnútri spoločnosti, musí najskôr predvídať a odhadnúť jej reálne potreby (Stýblo, 2009)

Pojem ľudské zdroje je užívaný k označeniu personálu ako faktoru, ktorý je nevyhnutný pre podnikanie a fungovanie organizácie. V dnešnej dobe o zamestnancoch v danej situácii taktiež uvažujeme ako o ľudskom, intelektuálnom a sociálnom kapitále, prípadne o ľudskom či sociálnom potenciálu organizácie.

Na riadenie ľudských zdrojov sa zameriava personálny manažment, ktorý predstavuje taký systém činností v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktoré sa podieľajú nielen na plnení cieľov organizácie ale i na cieľov zamestnancov (získavanie ľudských zdrojov, obsadzovanie pracovných miest, formovanie pracovných vzťahov a utváranie pracovných podmienok). Medzi hlavné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov podľa (Foot, Hook, 2002) patria:

- zdôraznenie dôležitosti prijatia strategického prístupu,
- línioví manažéri zohrávajú prevládajúcu úlohu,
- organizačné politiky musia byť integrované a musia vykazovať súdržnosť, aby bolo možné lepšie navrhovať a podporovať ústredné hodnoty a ciele organizácie; komunikácia hrá životne dôležitú úlohu,
- je prijatá základná filozofia zdôrazňujúca dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudského úsilia,
- vo vzťahoch medzi manažérmi a zamestnancami prevláda skôr unitaristický než pluralistický prístup.

Podľa Kocianovej (2012) reprezentuje úroveň ľudských zdrojov predovšetkým jeho strategický prístup v personálnej oblasti a zodpovednosť vedúcich pracovníkov organizácie za personálnu prácu. Riadenie ľudských zdrojov zdôrazňuje maximálne využitie ľudského potenciálu a jeho rozvoj pričom cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistenie kvantitatívnej stránky ľudských zdrojov (počet, veková a profesijná štruktúra, formálna kvalifikácia) a ich kvalitatívnej stránky (výkonnosť, tvorivosť, motivácia, identifikácia s cieľmi organizácie). Špičkový stupeň personálneho riadenia charakterizuje jeho spoluzodpovednosť za dosiahnutie výkonových cieľov organizácie. Vrcholoví manažéri organizácií chápu ekonomickú hodnotu ľudského kapitálu, manažment sa skôr zameriava na zlepšenie produktivity zamestnancov než na úsporu nákladov na riadenie ľudí. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva dôležitým nástrojom zvyšovania produktivity pracovníkov,

personálne činnosti sú posudzované a hodnotené na základe ich dopadu na dosiahnutie cieľov organizácie (napr. pre medzinárodne pôsobiace organizácie je dôležitým cieľom hodnotová a kultúrna integrácia). Oblasť ľudských zdrojov sa stáva integrálnou súčasťou strategického plánovania, personalisti sa zúčastňujú na príprave a riadení procesov zmien v spoločnosti. Personalisti úzko spolupracujú s líniovými manažérmi, ktorí sa aktívne podieľajú na realizácii personálnych činností, stávajú sa partnerom a interným poradcom líniového riadenia pre riadenie ľudí v organizácii a garantom kvality a šandardizácie personálnych procesov.

Úspešnosť a výkonnosť organizácií v súčasnom podnikateľsky náročnom prostredí závisí na množstve faktorov (Kocianová, 2012):

- technické vybavenie,
- finančné zaistenie,
- dostupnosť surovínových zdrojov a informácií,
- konkurenčné prednosti,
- efektívne riadenie,
- a ľudia (zamestnanci, manažéri, personál).

2.3 Získavanie a výber zamestnancov

Cieľom tejto podkapitoly diplomovej práce je priblížiť proces a metódy získavania a výberu zamestnancov.

2.3.1 Proces získavania zamestnancov

Medzi procesy, ktoré sa podieľajú na zvyšovaní kvality zamestnaneckej štruktúry organizácie, patria získavanie, výber, prijímanie, adaptácia, premiestňovanie a prepúšťanie zamestnancov.

Podľa Bláhy, Mateiciuca a Kaňákovéj (2005) mať potrebný počet zamestnancov (podľa odpovedajúcej kvalifikačnej štruktúry a kvalite pre firmu) znamená, že:

- sú plnené ciele, úlohy a záväzky voči zákazníkom,
- konkurencieschopnosť firmy sa zvyšuje,

- mzdové prostriedky sú optimálne využívané,
- zamestnanci nie sú preťažovaní prácou, ale majú dostatok práce,
- majitelia a manažéri majú dôveru zamestnancov.

Úvahy o množstve a kvalite ľudí sa odvíjajú predovšetkým od stratégie firmy a danej personálnej situácie, ktoré sa porovnávajú so súčasným stavom personálu vo firme. Výsledkom je zistenie nedostatku alebo naopak prebytku zamestnancov, čo je následne východiskovou situáciou pre personálne činnosti ako je získavanie, prijímanie, výber, stabilizáciu i znižovanie počtu zamestnancov (v prípade nutnosti). V nasledujúcej tabuľke sú zachytené príklady riešenia personálnej situácie vo firme (tab. 2-1).

Tab. 2-1 – Príklady riešenia personálnej situácie vo firme

Situácia	Riešenie (postup)
Nedostatok zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> • Zdôvodnenie potreby nového zamestnanca • Získavanie a výber
Rovnováha medzi potrebami firmy a skutočným počtom a kvalitou personálu	<ul style="list-style-type: none"> • Zachovanie tejto rovnováhy – stabilizácia personálu
Nadbytok zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> • Predčasný odchod do dôchodku • Uvoľňovanie zamestnancov z organizačných dôvodov • Skrátene pracovnej doby

Zdroj: Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, str. 111)

Organizácie podľa Stýbla (2003) potrebujú k dosiahnutiu svojich podnikateľských cieľov zamestnancov s odpovedajúcimi znalosťami, schopnosťami ale aj motiváciou. Ich získavanie a výber by sa mali uskutočniť v úzkej spolupráci personálneho riadenia a líniového manažmentu, s minimálnymi nákladmi a v odpovedajúcom časovom rozmedzí. Avšak, tieto požiadavky by nemali mať prioritu voči kvalite nových zamestnancov.

„Obečným cieľom získavania a výberu pracovníkov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu pracovníkov, ktoré je žiaduce pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov.“ (Armstrong, 2007, str. 343)

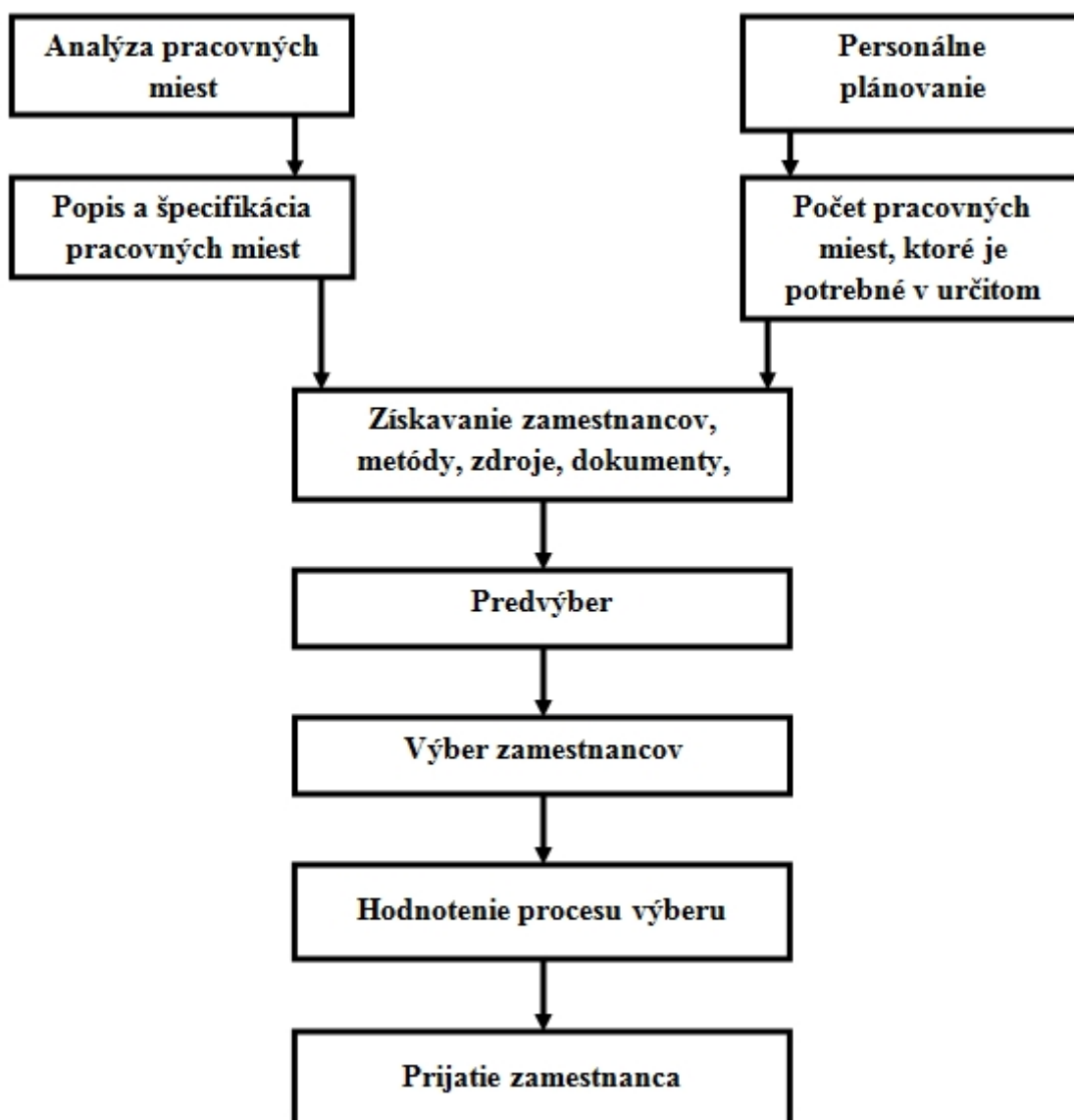
Podľa Stýbla (2003) proces získavania zamestnancov obvykle prechádza nasledujúcimi základnými štádiami, a to profilovanie pracovného miesta a profilu zamestnanca, cez vyhľadávanie potenciálnych spolupracovníkov až po predloženie žiadosti o zamestnanie. Jedným zo základných predpokladov úspešného získavania zamestnancov je podrobná a objektívna analýza pracovného miesta, na základe ktorej sa formuluje profil pracovného miesta a profil zamestnanca.

Podľa Armstronga (2007) sú tri fázy získavania a výberu pracovníkov:

- **definovanie požiadaviek** – príprava popisov a špecifikácia pracovného miesta, rozhodnutie o požiadavkách a podmienkach zamestnania, program získavania zamestnancov je odvodený z plánov ľudských zdrojov (personálneho plánu),
- **prilákavanie uchádzačov** – preskúmanie a vyhodnotenie rôznych zdrojov uchádzačov vo vnútri spoločnosti ale aj mimo nej, inzerovanie, využívanie personálnych agentúr a poradcov,
- **výber uchádzačov** – triedenie žiadostí, pohovory, testovania, hodnotenie uchádzačov, assessment centrá, ponúkavanie zamestnaní, získavanie referencií, príprava pracovnej zmluvy a hodnotenie úspešnosti efektívnosti.

Podľa Stýbla (2003) sú prvkami procesu získavania a výberu zamestnancov analýza pracovných miest, personálne plánovanie, získavanie a výber zamestnancov. Proces a vzťahy medzi jednotlivými prvkami procesu sú znázornené v obr. 2-1.

Obr. 2-1 – Prvky procesu získavania a výberu zamestnancov a ich vzťahy



Zdroj: Stýblo (2003, str. 56), upravené

2.3.2 Definovanie požiadaviek

Definovanie požiadaviek alebo analýza pracovných miest podľa Stýbla (2003) zhromažďuje, vyhodnocuje a usporadúva všetky dostupné informácie o jednotlivých druhoch pracovných činností. Výsledkom pracovnej analýzy je popis práce (pracovnej náplne) konkrétneho pracovného miesta. Analýza práce je založená na zdrojoch informácií,

ktorých východiskom je organizačné schéma, ktoré ukazuje hlavné väzby medzi organizačnými úrovňami a funkciami v organizácii. Pre každé pracovné (funkčné) miesto musia byť dôkladne stanovené pracovné činnosti a základné pracovné povinnosti, ktoré sú určené pre zamestnanca. Popis pracovného miesta má ďalej vyjadrovať hlavné úlohy, ktoré musia byť na danom mieste splnené, očakávané prínosy pracoviska pre útvar (organizáciu) a spôsobilosti (a to aj vrátane zvláštnych), ktorými musí pracovník na danom pracovnom mieste disponovať (napr. práca s osobným počítačom, obsluha špeciálneho zariadenia, jazyková znalosť určitého svetového jazyka/jazykov a pod.). Súčasťou popisu pracovného miesta obvykle bývajú aj vzťahy kooperácie a spolupráce s ostatnými pracoviskami.

Ako vo svojej literatúre uvádzajú Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), popis pracovného miesta charakterizujú kľúčové činnosti, účel a väzby určitého pracovného miesta, požadované normy výkonu ale aj pracovné podmienky, ktoré sú spojené s daným pracovným miestom. Tento popis môže platiť ako len na jedno určité pracovné miesto v organizácii, tak aj na radu pracovných miest, na ktorých sa vykonáva rovnaká práca. Je potrebné mať na pamäti, že popis pracovného miesta sa nevzťahuje na osobu, ktorá konkrétnu prácu vykonáva ale, že daný popis pracovného miesta len prácu popisuje. Popis poskytuje jasnú predstavu ohľadom ponúkaného pracovného miesta, jeho požiadaviek a odmien. Slúži k selekcii uchádzačov o dané pracovné miesto, kedy si podľa popisu sami odpovedajú na otázky či je alebo nie je pre nich pracovné miesto dostatočne atraktívne a či je to práve to, čo hľadajú.

Popis pracovného miesta obvykle obsahuje informácie ako:

- názov pracovného miesta, jeho organizačné zaradenie a ďalšie identifikačné znaky,
- vzťah k ostatným pracovným miestam - v rámci ale aj mimo organizácie,
- účel a ciele práce - stručné vysvetlenie dôvodu existencie daného pracovného miesta,
- hlavné úlohy a činnosti ,
- dodatočné informácie – rozsah právomocí, pracovné podmienky a pracovná doba, odmeny a iné zamestnanecké výhody,
- a iné.

Analýza práce dáva odpovede na otázky „V čom bude spočívať práca nového zamestnanca?“ a „Aké budú jeho povinnosti a za čo bude zodpovedný?“. Cieľom analýzy je spracovanie popisu pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek pracovného miesta (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

2.3.3 Prilákanie uchádzačov

Podľa Armstronga (2007) je prilákanie uchádzačov záležitosťou rozpoznania, vyhodnotenia a využitia najvhodnejších zdrojov potenciálnych uchádzačov. Pre ich prilákanie je vhodné vypracovať predbežnú štúdiu faktorov, ktoré môžu prispieť k prilákaniu alebo naopak odradeniu uchádzačov – teda silných a slabých stránok organizácie ako zamestnávateľa.

„Analýza silných a slabých stránok by sa mala zamerať na také skutočnosti, ako sú celoštátna alebo lokálna povesť organizácie, mzdy, zamestnanecké výhody a pracovné podmienky, zaujímavosť práce, istota zamestnania, príležitosti ku vzdelávaniu a rozvoju, perspektívy kariéry a umiestnenie pracoviska.“ (Armstrong, 2007, str. 347)

Vyššie zmienené skutočnosti by mali byť porovnávané s tými, ktoré ponúka konkurencia, a na tomto základe by mal byť vypracovaný zoznam toho, čo organizáciu ako zamestnávateľa „predáva“. Cieľom skúmania je vytvoriť lepší obraz organizácie pre potreby inzerovania, náborových materiálov a pohovorov s uchádzačmi.

2.3.4 Získavanie zamestnancov

Získavanie zamestnancov je personálna činnosť, ktorej úlohou je identifikovať, prilákať a najatť kvalifikovanú pracovnú silu. To, či sa podarí nájsť súlad medzi potrebami organizácie a potrebami uchádzača, zvyšuje efektívnosť procesu získavania zamestnancov. Toho možno dosiahnuť, ak zamestnávateľ poskytne realistickú predstavu o ponúkanej práci a jej požiadaviek na žiadateľa, ktorý si môže porovnať svoje pracovné priority a očakávania so skutočnosťou – to však vyžaduje, aby zamestnávateľ zverejnil korektné,

spoľahlivé a jasné požiadavky na zamestnanca a aby predstavil svoju organizačnú kultúru. (Dvořáková, 2007)

Podľa Stýbla (2003) je získavanie zamestnancov nepretržitý proces, pri ktorom sa vyhľadávajú tí najvhodnejší uchádzači o zamestnanie. Úlohou personálneho riadenia je vytvárať koncepcie

2.3.5 Výber uchádzačov

Základnou úlohou výberu je predikcia resp. predpoveď toho, že človek, ktorý bol vybraný v procese výberu sa v budúcnosti ukáže ako najvhodnejšia voľba tohto výberu – s ohľadom na ostatných uchádzačov dané pracovné miesto.

Získavanie má začínať plánovaním, ktoré vymedzuje koľko a aký typ pracovnej sily organizácia potrebuje a odkedy. Na základe tohto sa odvíja načasovanie – kedy je potrebné začať oslovovať vonkajší alebo vnútorný trh práce. V závislosti na aplikovaných zdrojoch existuje niekoľko typov získavania zamestnancov (vnútorný, vonkajší, kombinovaný).

2.3.6 Získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov

Organizácie často používajú vonkajšie zdroje a to najmä v prípade, keď sú vyčerpané vnútorné možnosti získavania, ale pre určitý druh práce je vhodnejšie hľadať osobu majúcu charakteristické znaky, ktoré sa líšia od tých, ktorými disponujú potenciálni uchádzači v rámci organizácie. Pracovná sila z vonkajšieho prostredia prináša „novú krv“. Odlišný nadhľad na vec a neobvyklé prístupy k riešeniu problémov môžu byť pre organizáciu inšpiráciou a do viesť ju k zmenám. Ľudskými zdrojmi v tomto type získavania pracovníkov sú absolventi škôl, ženy vracajúce sa z materskej dovolenky, uchádzači o zamestnanie vedení v evidencii úradu práce, občania so zdravotným postihnutím, občania v poproduktívnom veku a cudzinci. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

Metódy získavania zamestnancov z vonkajšieho trhu práce

Organizácia určuje, ktorá metóda získavania je pre nich efektívna vzhľadom k obsadzovanému pracovnému miestu, pričom záleží od požiadaviek na pracovné miesto, finančných prostriedkov zamestnávateľa a analýze predchádzajúcich procesov získavania. Ide o tieto metódy (Dvořáková, 2007):

Ponuka práce prostredníctvom úradu práce – je lacným spôsobom, ktorý osloví primárne záujemcov o manuálnu prácu prípadne o nižšie administratívne a technické pracovné funkcie, ktoré požadujú základné až stredné vzdelanie ukončené maturitou. Zverejnením požadovaných predpokladov doporučených pre žiadateľov o prácu je možné obmedziť nadmerný príliv žiadostí o prijatie.

On-line získavanie (e-recruitment) – on-line ponuka prostredníctvom job serverov, personálnych agentúr alebo taktiež na vlastných webových stránkach organizácie. Metóda oslovuje široký okruh potenciálnych kandidátov z rôznych lokalít, čo na druhú stranu znamená vysokú časovú náročnosť, potrebnú k vytriedeniu veľkého množstva nevhodných žiadateľov. Ďalšou nevýhodou je odosobnený kontakt s uchádzačom.

Inzercia v tlači, rozhlase a televízií – táto metóda je vhodná pre získavanie uchádzačov o miesto, na ktorom sa vyžaduje základné, stredoškolské ale aj vysokoškolské vzdelanie.

Veľtrh pracovných príležitostí – na takýchto veľtrhoch (napr. veľtrhy práce organizované na vysokých školách) sa prezentujú veľké a známe spoločnosti, ktoré lákajú kandidátov atraktívnymi vyhliadkami na rozvoj kariéry, možnosťami ďalšieho vzdelávania, zaujímavým obsahom práce a nadpriemernými platmi a ďalšími zamestnaneckými výhodami. Výhodou je široký kontakt s budúcimi absolventmi škôl.

Personálne agentúry – ako sprostredkovatelia práce spolupracujú s organizáciami pri získavaní nových zamestnancov najmä na výkonnostne nižšie pracovné funkcie a na funkcie v strednom managemente.

Samostatné prihlásenie – zamestnávateľia dostávajú nevyžiadané žiadosti o zamestnanie, ktoré uchádzači posielajú „naslepo“ – teda nereagujú na zverejnenú konkrétnu ponuku práce.

Odporúčenie zamestnancom – do organizácie prichádza nová pracovná sila, ktorá je z neformálnych kontaktov oboznámená s organizačnou kultúrou, jej hodnotami a normami, a má predstavu, čo sa od nej očakáva, aby bola pre zamestnávateľa akceptovateľná.

Inzerovanie – je najobvyklejšou metódou prilákania uchádzačov. Pri voľbe spôsobu získavania pracovníkov sa organizácia opiera o tri kritéria, ktorými sú: náklady, rýchlosť a pravdepodobnosť získania kvalitných uchádzačov.

Cieľom inzerovania podľa Armstronga (2007) by malo byť:

- **upútať pozornosť** – inzerát musí byť v úsilí o záujem potenciálnych uchádzačov konkurencieschopnejší ako inzeráty iných zamestnávateľov,
- **vytvárať a udržiavať záujem** – inzerát by sa mal vyjadrovať o informáciách o pracovnom mieste, podniku, podmienkach zamestnania a požadovanej kvalifikácii atraktívnym a zaujímavým spôsobom,
- **stimulovať akciu** – odkaz inzerátu musí byť oznámený spôsobom, ktorý upúta nielen oči ale tiež prinúti ľudí, aby si inzerát prečítali až dokonca, čo bude mať za dôsledok dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov.

Inzerovanie zamestnania by malo začať formuláciou nadpisu alebo hlavičky inzerátu a následne obsahu informácií ohľadne: organizácie; práci (pracovnom mieste); požiadaviek na pracovníka – kvalifikácia, skúsenosti a pod.; mzdy/platu a zamestnaneckých výhodách; mieste vykonávanej práce (umiestnenie pracoviska) a o tom, čo by mal uchádzač urobiť v reakcii na inzerát.

Najjednoduchší a najobvyklejší postup je umiestnenie názvu práce alebo pracovného miesta, vytlačený výrazným typom písma, do nadpisu alebo hlavičky inzerátu

tak, aby inzerát upútal pozornosť uchádzačov o zamestnanie. Okrem uvedenia názvu podniku, informácií o ňom je vhodné v inzeráte zmieniť aj výšku platu – zvyšuje to jeho atraktivitu a znižuje podozrenie u uchádzača. Neuvedenie výšky platu obvykle znamenajú buď to, že plat je nízky a podnik sa to bojí zverejniť, alebo to, že podnik má nepremyslenú politiku odmeňovania a zamestnávateľ nemá predstavu o tom, aký plat má ponúknuť. V inzeráte ďalej musia byť uvedené požadované schopnosti, kvalifikácia a zručnosti, ktoré budú od uchádzačov dožadované. Inzerát by mal končiť informáciou o tom, ako by sa mal uchádzač o zamestnanie uchádzať – môžu byť požiadani o písomnú odozvu, telefonickú odozvu alebo aby sa osobne dostavili na neformálne stretnutie.

Pri výbere média (tlač, rozhlas, televízia) môže organizácii pomôcť firma špecializovaná na inzerciu. Najvhodnejšie pre získavanie manažérom, technikov a špecialistov bývajú prestížne tlače. Pre získavanie pracovníkov ako sú obchodní zástupcovia, predajcovia alebo technici sú vhodné celoštátne denníky a populárne časopisy a odborné časopisy priamo oslovujú určité profesijné skupiny. Vhodným ukazovateľom vyhodnocovania odozvy na inzerát sú náklady na inzerciu v prepočte na jednu odozvu na inzerát.

E-recruitment alebo získavanie pracovníkov pomocou počítačových sietí (on-line)

„E-recruitment alebo on-line recruitment využíva pri získavaní pracovníkov prostriedkov založených na počítačových sieťach, ako je firemná verejnosti prístupná internetová stránka alebo verejnosti neprístupná intranetová stránka.“ (Armstrong, 2007, str. 353)

Podľa Armstronga (2007) e-recruitment nielenže šetrí náklady, ale zároveň umožňuje organizácii poskytovať uchádzačom omnoho viac informácií, ktoré môže veľmi jednoducho aktualizovať. Pri tejto metóde existuje väčší priestor pre prezentáciu „ponuky zamestnania“ takým spôsobom, ktorý zvyšuje atraktivitu podniku ako pracoviska, kde je dobré pracovať.

Hlavné typy on-line stránok, ktoré slúžia pre účely získavania pracovníkov sú:

- **stránky pracovných miest** – tieto stránky sú prevádzkované špecializovanými firmami a môžu obsahovať tisíce voľných miest, podniky si za umiestnenie svojich ponúk platia na tých stránkach, ktoré obvykle nepatria agentúram,
- **stránky agentúr** – stránky sú prevádzkované sprostredkovateľskými agentúrami, kde sa uchádzači registrujú on-line a môžu očakávať, že predtým ako bude ich ponuka postúpená budúcemu zamestnávateľovi, budú podrobnosti predtým prehovorené v agentúre,
- **stránky médií** – môžu obsahovať kópie inzerátov, ktoré sú uverejnené v tlači, ale môžu obsahovať aj celkovú charakteristiku voľného pracovného miesta a príslušnej organizácie a poskytovať spojenie na jej domovskú internetovú adresu.

Právne problémy e-recruitmentu

S on-line náborom prichádzajú nové právne obavy. Niekoľko obáv má etické a morálne dôsledky, rovnako ako aj zákonných. Podľa Mathisa a Jacksona (2008) ide napríklad o:

- Ak podnik využíva softvér pre preverovanie preto, aby sa zabránilo k náhľadu do každého z tisíce prijatých životopisov, ktoré podniky dostávajú – je ich odmietnutie naozaj založené na potrebnej kvalifikácii pre prácu?
- Sú chránené triedy vylúčené z procesu náboru?
- Ide v skutočnosti o žiadateľov o pracovné miesto? Môžeme o tom, kto zaslal e-mail s otázkou na voľné pracovné miesto, naozaj prehlásiť, že ide o žiadateľa o pracovné miesto?
- Všeobecná neformálnosť v on-line náboroch môže viesť k rokovaniam alebo informáciám, ktoré by mohli byť nevhodné a mať za následok, že žiadateľ o pracovné miesto prácu nakoniec nedostane.

Blogy a sociálne siete

Ako je uvedené v publikácii od Mathisa a Jacksona (2008), neformálne používanie webu môže spôsobiť niektoré zaujímavé výhody ale i nevýhody pri náboře, a to ako pre zamestnávateľa tak aj pre zamestnanca. Napríklad, niektorí zamestnávatelia využívajú

blogy pre prijatie účastníkov na špeciálne pozície – títo účastníci čítajú daný blog. Čím ďalej tým viac zamestnávateľov hľadá v on-line časopisoch alebo na sociálnych sieťach – ako je napr. Facebook, a snažia sa objaviť potenciálne škodlivé osobné informácie z radu stredoškolských a vysokoškolských žiadateľov o zamestnanie.

Iné sociálne siete umožňujú uchádzačom o zamestnanie možnosť sa spojiť s pracovníkmi potenciálnych zamestnávateľov. Internetová stránka *Jobster Inc.* obsahuje príspevky o tom, aké je to pracovať pre šéfa a záujemcovia o prácu môžu tieto príspevky komentovať a pokladať svoje dotazy a otázky.

Sociálne siete ako zdroje kandidátov na pracovné miesta

Pracovná sociálna sieť je dôležitým nástrojom pri hľadaní zamestnania. Na Slovensku sa dostáva do popredia pomalším tempom ako v zahraničí, ale o to majú väčšiu šancu všetci tí, ktorí majú na sociálnej sieti už teraz založený profil. Stále dôležitejšími zdrojmi kandidátov na pracovné miesta sa stávajú sociálne siete ako linkedin, facebook a twitter. Čoraz viac spoločností má svoje stránky na facebooku, kde inzerujú voľné pozície, a zároveň čím ďalej viac recruiterov má svoje profily na linkedin-u a veľmi aktívne hľadajú zaujímavých kandidátov, ktorí by svojím profilom zodpovedali danej pracovnej pozícii.

Podniky môžu zvoliť v podstate 2 základné prístupy k hľadaniu pracovnej sily – pasívny alebo aktívny. **Pasívny spôsob** predstavuje zverejnenie svojej ponuky na sociálne siete. Tie však nemôžu byť zaradené do jednej spoločnej kategórie, pretože každá má svoje špecifické vlastnosti.

Aktívny spôsob je vyhľadávanie ideálneho zamestnanca na sociálnych sieťach cez určité kľúčové slová. Je to náročnejší spôsob, ale zároveň si podnik sám môže vyhliadnuť a osloviť vhodného človeka, ktorého prácu a skúsenosti si viete overiť.

Twitter je založený na publikovaní krátkych statusov v časovom slede. Oznámenie o hľadaní zamestnanca musí byť umiestnené na statickú stránku čím podnik, zamestnávateľ, recruiter alebo personalista môže dať vedieť svetu o tom, že niekoho

potrebujete. Cieľom je podať informáciu čo najďalej. Na Twitteri sa informácie posúvajú celkom rýchlo, preto sa vlna šírenia môže aj rýchlo zastaviť alebo ani nemusí nastať, preto je vhodné požiadať vlastných zamestnancov, aby sa o pracovnej ponuke podniku zmienili. Je väčšia šanca, že ich followeri podajú informáciu ďalej alebo sami budú na ponuku zareagovať. Druhou metódou je sledovanie potenciálnych kandidátov skrz ich „tweety“, ktorými často odkazujú na svoju tvorbu. Táto metóda je založená na priamom oslovení človeka, o ktorého má podnik záujem.

Facebook toho umožňuje viac. Základom je mať vlastnú Facebook stránku, ktorú už v dnešnej modernej dobe pravdepodobne má každý podnik. Na svojej stránke môže podnik vytvoriť samostatnú časť, ktorú venujete pracovnej ponuke. V nastaveniach stačí nastaviť, aby sa návštevníkovi zobrazovala ako prvá namiesto nástenky. Dôležitá je propagácia. Podnik upozorňuje na nové pracovné miesto svojich fanúšikov prostredníctvom svojej nástenky. Podnik by nemal zabúdať na to, že Facebook je neformálne miesto, takže je výhodou pracovať s fantáziou a nebáť sa experimentovať. Čím originálnejšia je správa, tým pravdepodobnejšie je jej šírenie, o ktoré podniku ide. Fanúšikovia totiž majú svojich priateľov, ktorí majú svojich priateľov a inzerát tak môže vidieť naozaj veľký počet ľudí. Facebook ďalej poskytuje priestor pre reklamu, kedy podnik môže využiť cielenie podľa kľúčových slov a tak hľadať ľudí, ktorých práve potrebuje. Týmto spôsobom je propagovaná pracovná ponuka. Možno cez reklamu nepríde veľa ľudí, ale Facebook-ovú stránku podniku si pozrú tí, čo sa o miesto skutočne zaujímajú. Facebook môže byť využívaný aj na vyhľadávanie podľa profilov. Väčšina ľudí má profil kvalitne vyplnený a informácie o štúdiu a zamestnaniach majú verejne prístupné – vtedy už len podniku stačí hľadať podľa jeho zvolených kritérií.

Linkedin.com je sociálna sieť, ktorá sa na prvý pohľad podobá sociálnej sieti Facebook, s tým rozdielom, že LinkedIn je zameraný na užívateľovu profesionálnu kariéru a umožňuje užívateľom prepojenie s pracovným trhom nielen v Slovenskej a Českej republike, ale aj v zahraničí. V súčasnosti je využívaný viac ako 55 miliónmi užívateľmi z najrôznejších pracovných pozícií a odvetví. Portál používajú ako tí, čo prácu hľadajú, tak aj tí čo prácu ponúkajú, teda personalisti spoločností, ktorí aktívne vyhľadávajú kandidátov na pracovné pozície. Je často využívaný aj firmami zo zahraničia. LinkedIn je služba postavená na poskytovaní informácií o štúdiu a zamestnaní ľudí. Podnik môže jednoducho

podľa daných profilov nájsť takého zamestnanca, ktorý najviac vyhovuje jeho kritériám. Nevýhodou však naďalej zostáva nízky počet registrovaných slovenských a český užívateľov tejto služby. Najväčší a najjednoduchší výber budú mať pravdepodobne tie firmy, ktoré hľadajú ľudí pracujúcich s internetom. Programátori, dizajnéri, marketéri, manažéri a podobné zamestnania sú s informačnými technológiami späté. Práve tieto skupiny vedia, že majú o sebe podať dostatok informácií, byť videní a mať profil na čo najviac službách.

Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov

Výhody: prijímanie zamestnancov, ktorí disponujú novými predstavami, pohľadmi a názormi – napr. na riešenie existujúcich problémov v organizácii; širšia možnosť výberu, možnosť využitia skúseností zamestnancov z iných organizácií; a i.

Nevýhody: vyššie náklady na získavanie nových zamestnancov; predĺženie času potrebného na výber uchádzačov; dlhšia doba zapracovania sa = adaptácia (súvisí s neznalosťou organizácie); prenášanie zlozvykov z bývalého pracoviska a podobne. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

2.3.7 Získavanie zamestnancov z vnútorných zdrojov

O získavaní zamestnancov z vnútorných zdrojov hovoríme vtedy, ak v nábere používame ľudské zdroje v rámci organizácie. Toto získavanie predstavuje pohyb zamestnancov z jedného miesta na druhé vo vnútri organizácie. Rozlišujeme tri možné typy pohybu zamestnancov v rámci organizácie, a to (Dvořáková, 2007):

- vertikálny pohyb, ktorý je sprevádzaný pracovným postupom,
- horizontálny pohyb uskutočnený jednoduchým prevodom,
- diagonálny pohyb, ktorý je sprevádzaný preradením.

Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov

Výhody: zamestnávateľ má lepšiu znalosť interných kandidátov a môže tak urobiť spoľahlivejšie rozhodnutia o rozmiestnení zamestnancov; zvyšuje sa pracovná

spokojnosť zamestnancov; zlepšuje sa pracovná morálka, motivácia a klíma v organizácii; pozitívne pôsobí na zníženie fluktuácie a stabilizuje zamestnancov; uvoľnené miesta sa zaplňajú rýchlejšie; je lacnejšia ako vonkajšie získavanie; a i.

Nevýhody: obmedzený prienik nových prístupov a názorov od potenciálnych zamestnancov z vonku; snaha o získanie určitého miesta môže viesť k neprimeranému súťaženiu medzi súčasnými zamestnancami; na dôležité miesta sa dostanú zamestnanci iba preto, že sú v organizácii dlhšiu dobu; a i. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

2.3.8 Kombinovaná forma získavania zamestnancov

Kombinovaná forma využíva princípy a postupy ako vnútorného tak aj vonkajšieho získavania zamestnancov. Zahŕňa prijímanie nových prichádzajúcich osôb, rovnako ako pohyb zamestnancov v rámci organizácie. Vyskytuje sa v situáciách ako (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005):

- organizácia začala s vnútornými zdrojmi ale po čase zistila, že žiadny z uchádzačov (v rámci organizácie) sa pre dané uvoľnené miesto nehodí a preto pri získavaní ďalej pokračovala s vonkajšími zdrojmi,
- opačná situácia – kedy organizácia začala získavať zamestnancov prostredníctvom vonkajších zdrojov, avšak nakoniec usúdila, že pre dané pracovné miesto je vhodnejší jeden zo súčasných zamestnancov,
- organizácia súčasne zahájila získavanie zamestnancov ako z vnútorných tak aj z vonkajších zdrojov.

2.4 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je personálna činnosť, ktorá nadväzuje na získavanie zamestnancov. Výber je vždy obojstranný proces, kedy si nielen organizácia vyberá

budúceho zamestnanca, ale zároveň aj uchádzač si vyberá organizáciu. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

„Cieľom výberu je identifikovať a vybrať medzi uchádzačmi o prácu takých, ktorí budú nielen výkonní, ale taktiež budú pre zamestnávateľa pracovať po dobu, ktorá sa u nich očakáva, a nebudú jednať nežiaducim spôsobom, ktorý znižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (Dvořáková, 2007, str. 138)

Cieľom získavania a výberu zamestnancov je získať pre spoločnosť najvhodnejšieho kandidáta na základe vopred definovaných požiadaviek potrebných na zvládnutie konkrétnej pracovnej pozície, kedy sa okrem potrebných kompetencií na strane zamestnanca sleduje kompatibilita s tímom, firemnou kultúrou, znalosti, skúsenosti, vzdelanie, potenciál a ďalšie kritériá.

V priebehu výberu je nutné zhromaždiť čo najviac vhodných informácií o uchádzačoch, zorganizovať a ohodnotiť získané informácie, odhadnúť uchádzača, predikovať pracovný výkon a podať informácie záujemcom o pracovné miesto. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

2.4.1 Predvýber

Triedenie uchádzačov - po uverejnení ponuky zamestnania a potom, čo je zhromaždené dostatočné množstvo žiadostí uchádzačov, nasleduje triedenie a presievanie uchádzačov, a to v následnom poradí (Armstrong, 2007):

1. Obstará sa zoznam, ktorý bude obsahovať mená, dáta, to kedy žiadosť došla a kolónky pre podniknuté kroky (odmietnutie, ponechanie, pohovor, zaradenie do užšieho výberu, ponuka zamestnania).
2. Každému uchádzačovi bude zaslané štandardné písomné poďakovanie – bez akéhokoľvek rozhodnutia o pozvaní na pohovor alebo odmietnutí.
3. Na zaistenie toho, aby mohli byť všetci uchádzači zvažovaní na základe rovnakého podkladového materiálu, môžu byť uchádzači požiadaní o vyplnenie a vrátenie organizačného dotazníku alebo o napísanie sprievodného listu alebo životopisu.

4. Uchádzači sú porovnávaní s kľúčovými kritériami špecifikácie pracovného miesta a sú prvotne triedení do troch kategórií: prijateľní (veľmi vhodní), na hranici prijateľnosti (vhodní) a nevhodní.
5. Prijateľní uchádzači sú ďalej presievaní a triedení tak, aby vytvorili primerane veľký súbor uchádzačov (4 – 8 uchádzačov), ktorí budú pozvaní k pohovoru.
6. Je zostavený program pohovorom, pričom čas, ktorý bude venovaný každému pohovoru, bude závisieť na zložitosti a náročnosti práce na pracovnom mieste.
7. Uchádzači sú pozvaní k pohovoru.
8. V záverečnom kroku sú opäť prejdené súbory uchádzačov, ktorí síce boli prijateľní ale neboli pozvaní k pohovoru a tých uchádzačov, ktorí boli na hranici prijateľnosti, a sú zvážení, či by nemali byť zaradení do rezervy. Ostatným uchádzačom sú zaslané štandardné odmietavé listy.

Obsahom predvýberu je rozbor materiálov od uchádzačov. Ich vyhodnotenie má za cieľ vytipovať užšiu skupinu žiadateľov a pozvať ich k výberovému rozhovoru. Analýza materiálov má naznačiť, či je uchádzač spôsobilý vykonávať ponúkanú prácu, či zapadne do pracovného kolektívu a organizácie a aká je pracovná motivácia uchádzača a aký je jeho záujem o ponúkanú prácu. (Dvořáková, 2007)

2.4.2 Výberové metódy

Pri výbere zamestnancov môže vlastník organizácie alebo manažér využiť množstvo výberových metód (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005):

Prijímací a výberový pohovor – v pohovore je usilované o zber potrebných informácií o uchádzačovi, preto je potrebné zabezpečiť návrh otázok, ktorými získame vhodné informácie (štrukturovaný alebo neštrukturovaný pohovor).

Psychologické testy na odhad inteligencie, schopností, záujmov, motivácie a osobnosti – pre psychologické testy je nutné využiť služby poradenskej firmy, ktorá sa výberom zamestnancov zaoberá.

Životopis – by mal obsahovať osobné informácie (meno, adresa, kontakt, dátum narodenia); pracovné skúsenosti (ich časové rozpätie, presná identifikácia zamestnávateľa, oblasť podnikania, popis pracovnej činnosti); je dobré zmieniť dosiahnutý titul a rôzne certifikáty; nezanedbateľné sú aj jazykové znalosti, organizačné zručnosti, technické a ostatné schopnosti a zručnosti; a i.

Ukážka práce – uchádzačom je zadaná úloha na spracovanie, ktorá vypovedá o odborných znalostiach uchádzača, o jeho schopnostiach v písomnom prejave a stanovení priority atď.

Posudky - je dobré si nadefinovať svoje požiadavky na informácie.

Zdravotná prehliadka – posudzuje, či je uchádzač spôsobilý k výkonu určitej práce.

Assessment centrum – diagnosticko-výcvikový program, ktorý spočíva v komplexnom preskúmaní jednotlivých schopností a ďalších predpokladov uchádzačov o zamestnanie.

Výpis z trestného registra – ktorým uchádzač preukazuje svoju bezúhonnosť.

Referencie od bývalých spolupracovníkov a nadriadených

Výberové pohovory

Podľa Armstronga (2007) je ich účelom získať a posúdiť také informácie o uchádzačovi, ktoré umožnia správne predpovedať jeho budúci pracovný výkon na pracovnom mieste a zároveň je možné jeho predpoveď porovnať s predpoveďami týkajúcich sa ostatných uchádzačov. Výberový pohovor by mal odpovedať na otázky: Môže uchádzač vykonávať danú prácu? (má pre ňu schopnosti?); Chce uchádzač vykonávať danú prácu? (je dobre motivovaný?); Ako zapadne uchádzač do organizácie?

Typy výberových pohovorov:

Individuálne pohovory (pohovory typu 1+1) – je najbežnejšou metódou výberu pracovníkov, ide o diskusiu medzi pracovníkom vedúcim pohovor a uchádzačom (medzi štyrmi očami), táto metóda poskytuje najlepšiu príležitosť k naviazaniu úzkeho kontaktu a vzťahu.

Pohovorové panely – ide pohovor, ktorého sa zúčastňuje skupina dvoch alebo viacerých ľudí aby uskutočnili pohovor s jedným uchádzačom – najobvyklejšie tvorí pohovorový panel personalista a líniový manažéri.

Výberová komisia - je oficiálnejším a obvykle väčším pohovorovým panelom, ktorý je zvolaný a poverený orgánmi organizácie, nakoľko existuje viacero strán, ktoré majú záujem na rozhodovaní o výbere.

Skupinový pohovor - pri tomto type pohovoru je na jednej strane skupiny uchádzačov a na druhej strane je jeden alebo viacero anketárov. Skupinový pohovor je využívaný skôr pre posúdenie čiastkových skutočností. Tento typ pohovoru umožňuje anketárom posúdiť správanie sa jednotlivých uchádzačov v skupine, ale neumožňuje hlbšie posúdenie všetkých jedincov.

Kocianová (2010) uvádza vo svojej literatúre typy výberových pohovorov, ktoré majú rôznu obsahovú štruktúru. Scenár pohovoru je odlišný podľa typu pohovoru.

Tradičný výberový pohovor – ktorý prebieha v nasledujúcich krokoch: rekapitulácia účelu návštevy, polozenie „štartovacej“ otázky, stručné informovanie uchádzačov o spoločnosti, zisťovanie informácií o uchádzačovi, podrobnejšie informovanie o profile pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek na pracovníka, danie priestoru dotazom od uchádzačov a poďakovanie uchádzačom za účasť a informovanie ich o spôsobe a termíne oznámenia výsledku.

Behaviorálny výberový pohovor (pohovor zameraný na správanie sa uchádzača) – tento typ pohovoru sa od tradičného výberového pohovoru odlišuje spôsobom pokladania otázok, kedy je uchádzač vyzvaný k popisu svojho správania sa v konkrétnych pracovných situáciách, ktoré v minulosti riešil. Uchádzač je požiadaný, aby svoje správanie sa v daných situáciách popísal a vysvetlil.

Multimodálny výberový pohovor – východiskom realizácie tohto pohovoru je pevný zoznam ôsmich komponentov, pričom päť z nich slúži k diagnostickému účelu a tri majú zaistiť prirodzený priebeh pohovoru, prípadne informovať uchádzačov o spoločnosti a jej činnosti. Ide o komponenty: začiatok pohovoru, vlastné predstavenie uchádzača, profesijná orientácia uchádzača a výber spoločnosti, voľný rozhovor, životopisné (behaviorálne)

otázky, vyvážené informácie zo strany anketára o pracovnom mieste a o spoločnosti, situačné otázky a záver pohovoru.

Výberový pohovor podľa kompetencií – tento typ výberového pohovoru využíva ako východisko identifikované kompetencie pre pracovnú pozíciu. Pohovor sa zameriava na identifikáciu a analýzu minulých pracovných udalostí a zameriava sa na to, čo človek konkrétne urobil a čo viedlo k potrebnému výsledku, na to, čo vypovedá o úrovni jeho kompetencií. Výberové pohovory podľa kompetencií vo všeobecnosti overujú určité kompetencie potrebné pre všetkých pracovníkov (kľúčové kompetencie), špecifické kompetencie pre danú pracovnú pozíciu a u manažérskych pozícií navyše kompetencie významné pre manažérsku prácu.

Power Hiring – výberový pohovor zameraný na výkon uchádzača – sa orientuje na predchádzajúce výsledky práce pričom sleduje merateľné minulé výkony uchádzača, ktoré sú považované za najlepšie prediktory jeho výsledkov v budúcnosti. Tento typ výberového pohovoru sa zameriava na získanie informácií o uplatnených a získaných schopnostiach v konkrétnych úspešných výkonoch a v iniciatíve uchádzača na minulých pracovných miestach, v tímovej práci alebo vo vedení tímu.

Stresový výberový pohovor – je zvláštnym typom výberového pohovoru, v ktorého priebehu je uchádzač konfrontovaný s emocionálne zaťažujúcimi situáciami alebo s úplne neočakávanými otázkami. Zámerom stresového pohovoru je posúdenie reakcie uchádzača na tieto otázky a tým aj jeho reakcie na stres.

Armstrong (2007) charakterizuje pohovor ako účelovú konverzáciu, nakoľko uchádzači by mali byť vedení k tomu, aby s anketármi o sebe voľne hovorili, o svojich skúsenostiach a o svojej kariére, pričom táto konverzácia musí byť plánovaná, riadená a kontrolovaná, aby bolo dosiahnuté hlavného účelu pohovoru (čo najpresnejšej predpovede budúceho výkonu uchádzača na pracovnom mieste, o ktoré sa uchádza). Pohovory ďalej poskytujú príležitosť k výmene informácií, ktoré obom stranám umožnia urobiť rozhodnutie: ponúknuť alebo neponúknuť zamestnanie; prijať alebo neprijať ponuku.

Výberové testy

Výberové testy, alebo tiež nazývané testy pracovnej spôsobilosti, sa podľa Armstronga (2007) používajú za účelom zabezpečovania validnejších a spoľahlivejších informácií o úrovni inteligencie, charakteristikách osobnosti, schopnostiach, vlohách a získaných znalostiach a schopnostiach, ako je možné získať z pohovoru. Ako uvádza Kocianová (2010), tieto testy vyjadrujú mieru, v akej jedinec splňuje nároky na pracovnú činnosť na určitom pracovnom mieste.

Účelom psychologického testu je poskytnúť objektívny nástroj merania individuálnych schopností alebo charakteristík. Psychologické testy sú určené pre tých, ktorí majú na starosti výber zamestnancov, aby im umožnili lepšie spoznať jedinca (uchádzača o pracovné miesto), resp. ho spoznať tak, aby bolo možné predvídať, do akej miery bude úspešný na niektorom pracovnom mieste. Test by mal byť schopný objektívneho posúdenia jedinca v porovnaní s normálnym alebo priemerným výkonom skupiny.

„Dobrý test je ten, ktorý poskytuje validné údaje umožňujúce spoľahlivé predpovede správania sa, a teda napomáha k objektívnemu a odôvodnenému rozhodovaniu pri výbere ľudí na pracovné miesta.“ Armstrong, str. 387, 2007

Typy výberových testov (Armstrong, 2007; Kocianová 2010):

Testy inteligencie - merajú všeobecnú inteligenciu; pri tomto výbere je potrebné mať na pamäti, že najlepší test je taký, ktorý možno uplatniť v skupine uchádzačov, a to najmä v prípade, že bol z hľadiska validity riadne preverený a je možné testové skóre vzťahovať ku akýmisi „normám“ tak, aby to odzrkadľovalo, ako je jedinec podstupujúci test porovnateľný so zvyškom populácie, a to buď populáciu definovanú obecné alebo ako populáciu v niektorej špecifickej oblasti .

Testy osobnosti – tieto testy sa pokúšajú posúdiť osobnosť uchádzačov, aby bolo možné predpokladať ich pravdepodobné správanie sa v niektorej úlohe. Osobnosť rozsiahly a nepresný termín, ktorý sa vzťahuje ku správaniu sa jedincov a ku spôsobu, ako je usporiadané a koordinované, keď jedinec a okolie na seba vzájomne pôsobia. Kľúčové

charakteristiky osobnosti – „veľkú päťku“ – tvoria: extroverzia/introverzia; emočná stabilita; príjemnosť; svedomitosť a otvorenosť voči zákazníkom a skúsenostiam. Ako doplnok testov osobnosti sa niekedy používajú dotazníky, ktoré sú orientované na „záujmy“ uchádzačov.

Testy schopností (potenciálnych ale aj získaných) – merajú charakteristiky, ktoré súvisia s prácou (ako napr. numerické, verbálne, mechanické schopnosti alebo schopnosti vnímania).

Assessment centrum

Assessment centra sú typom výberového pohovoru, ktorého cieľom je zhodnotiť rozsah schopností účastníka procesu výberu, jeho vhodnosť na danú pozíciu alebo pre konkrétny pracovný tím. Sú zamerané hlavne na hodnotenie sociálnych, komunikačných a analytických schopností uchádzačov, ich motivácie a schopnosti riešiť problémy. Pojem assessment – hodnotenie – sa skladá z testov alebo úloh, ktoré sú šité na mieru pozícií a kompetencií, ktoré budú od účastníkov vyžadované. Najväčší stresový faktor pre väčšinu účastníkov AC predstavuje stála prítomnosť hodnotiteľov, a to nielen počas jednotlivých cvičení, ale aj počas konverzácií v čase prestávky či obeda. Spravidla býva účasťou poroty personálny manažér spoločnosti, budúci nadriadený a externý konzultant alebo psychológ. Behom niekoľkých hodín sú preverované nielen odborné predpoklady účastníka, ale najmä osobnostné vlastnosti (tzv. „soft skills“). Medzi osobnostné vlastnosti patria napríklad odolnosť voči stresu, organizačný talent, komunikatívnosť, kreativita, schopnosť rozhodovať a viesť tím ľudí, ale aj účastníkov všeobecný prehľad.

Podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004) je možné termín „assessment centre“ preložiť ako hodnotiace stredisko alebo diagnosticko-výcvikové centrum, ktoré však nie je inštitúciou, ale procesom, ktorého výsledkom je posúdenie. Chápu AC ako metodologický prístup, ktorý umožňuje získať komplexné informácie o aktuálnej úrovni takých kompetencií účastníkov, ktoré zabezpečujú na danom pracovnom mieste alebo úrovni riadenia nadštandardný výkon, pričom jeho hlavnými charakteristikami je široká paleta cvičení a skúšok. Dôraz je primárne kladený na skupinové cvičenia.

Príprava na Assessment centrum

Príprava na AC sa od prípravy na klasický pohovor príliš nelíši. Pre účastníkov AC je vhodné si zistiť maximálne množstvo informácií o pracovnej pozícii, o ktorú sa uchádzajú, o kritériách, ktoré musí úspešný uchádzač spĺňať – nakoľko AC bude zamerané priamo na ne. Z priebehu AC je možné bližšie zistiť informácie o spôsobe fungovania spoločnosti, o jej firemnej kultúre a navyše môže uchádzač spoznať niektorých zo svojich potenciálnych spolupracovníkov alebo nadriadených.

Pre a proti

Na základe literatúry od Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004) je najčastejším dôvodom pre použitie AC získanie informácií pre rozhodnutie o výbere nových pracovníkov, o kariérnom postupe, pre identifikovanie ľudí s predpokladmi na rýchly kariérny postup. Realizácia AC je v porovnaní s klasickými postupmi (ako sú rozhovor, psychodiagnostika alebo odporúčania zo strany nadriadeného) pomerne náročnou záležitosťou. Potenciálnych užívateľov (zamestnávateľov, personalistov) vždy zaujíma najmä spoľahlivosť informácií, ktoré sú v AC získané, resp. ich validita. Všetky štúdie, v ktorých sa analyzovali desiatky výskumov spoľahlivosti AC, potvrdili v porovnaní s inými metódami vysokú validitu AC. Medzi hlavné „proti“ sa určite radí jeho vyššia cena, ktorú si externé spoločnosti počítajú za prípravu AC a jeho vyhodnotenie.

„Základným predpokladom, aby sme o konkrétnom AC mohli hovoriť ako o etickom, je profesionálny prístup k jeho tvorbe a realizácii. Taký prístup, ktorý zaistí, aby sa v centre posudzovali tie kvality účastníkov, ktoré je potrebné posudzovať, a aby boli posudzované správne.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, str. 111, 2004)

Metódy Assessment centre

Podľa Kocianovej (2010) existujú rôzne metódy AC, ktoré mapujú rozdielne oblasti – osobnosť, schopnosti, zručnosti. Obecne možno konštatovať, že je náročnejšia obsadzovaná pracovná pozícia, tým bývajú náročnejšie aktivity AC. V rámci AC sú využívané metódy, ktoré sú zamerané na individuálny výkon jedincov, skupinové metódy, psychodiagnostické metódy a dialógové metódy, napr. rozhovor dvoch uchádzačov alebo

rozhovor uchádzača s moderátorom alebo s hodnotiteľom. V aktivitách AC je možná aj kombinácia individuálnych a skupinových metód – napr. účastníci AC riešia úlohu najprv individuálne a následne aj v rámci skupiny.

Medzi **individuálne metódy AC** patrí:

- prezentácia - sebareprezentácia, prezentácia riešenej úlohy, a i.,
- prípadové štúdie - riešenie reálnych alebo fiktívnych pracovných problémov,
- In-Basket method – kombinácia úlohovej hry, prípadovej štúdie a testu,
- morálne dilemata,
- hodnotenie samého seba a hodnotenie ďalších uchádzačov,
- hranie úloh,
- ukážky práce, skúšky zručností a iné.

Skupinové metódy AC sa predovšetkým zameriavajú na sledovanie výkonových, interpersonálnych a kognitívnych charakteristík a reakcií na stres. Ide napr. o metódy:

- tímové hry – hry zamerané na spoluprácu medzi uchádzačmi o pracovnú pozíciu (v tíme), sebareprezentácia, spôsob vyjednávania, reakciu na dominantného jedinca atď.;
- manažérske hry – hry, ktoré simulujú reálne situácie a zisťujú schopnosti rozhodovania sa;
- prípadové štúdie pre skupinu,
- skupinové diskusie,
- rôzne výtvary – stavby, koláže, kresby.

2.5 Prekážky efektívneho výberu

Hlavným cieľom výberového konania je podľa Aswathappa (2009) najatť ľudí, ktorí majú schopnosti a odhodlanie. Avšak tento cieľ často zlyháva z dôvodu rôznych prekážok. Medzi prekážky, ktoré overujú účinnosť výberu sú: vnímanie, spravodlivosť, validita (platnosť), spoľahlivosť a tlak.

Vnímanie – ľudská neschopnosť presne porozumieť druhým je pravdepodobne asi najzásadnejšou prekážkou pri výbere vhodného kandidáta. Výber vyžaduje jednotlivca alebo skupinu ľudí, ktorí sú schopní posúdiť a porovnať príslušné schopnosti druhých, s cieľom výberu správnej osoby na pracovné miesta. Ľudské názory sú veľmi osobné a každý človek vníma svet inak. Obmedzená schopnosť ľudského vnímania teda určite patrí medzi prekážky pre objektívny a racionálny výber ľudí.

Spravodlivosť –vo výbere vyžaduje, aby žiaden zo žiadateľov o pracovné miesto nebol diskriminovaný na základe jeho náboženského vyznania, oblasti odkiaľ pochádza, rasy, pohlavia alebo iných znakov. Ale nízky počet žien a ďalších menej privilegovaných úsekov spoločnosti na stredných a vyšších manažérskych pozíciách a otvorenej diskriminácie na základe veku v pracovných inzerátoch a vo výberových konaniach znamená, že všetko úsilie na minimalizáciu nespravodlivosti nie sú moc efektívne.

Validita (platnosť) – je „test“, ktorý pomáha predpovedať pracovnú výkonnosť existujúcemu držiteľovi. Test, ktorý bol overený ako platný, môže rozlišovať medzi zamestnancami, ktorí môžu danú prácu vykonávať dobre, a tými, ktorí nie. Treba však mať na mysli, že validný test nedokáže presne predpovedať pracovný úspech. Môže len zvýšiť možnosť jeho úspechu.

Spôľahlivosť – spoľahlivá metóda je taká, ktorá bude poskytovať konzistentné výsledky aj pri opakovaní v podobných situáciách. Podobne ako validný test, ani spoľahlivý test nemusí predpovedať presný pracovný výkon.

Tlak –pri výbere konkrétnych kandidátov je tlak privádzaný na „výbercov“ politikmi, byrokratmi, príbuznými, priateľmi a vrstovníkmi. Výber kandidátov, kvôli tzv. nutkanie nie je správne. Menovania do verejnoprávnych podnikov sa vo všeobecnosti uskutočňujú za „účasti“ týchto tlakov.

Validita môže byť podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004) demonštrovaná tromi spôsobmi:

- **Obsahová validita** hovorí o tom, do akej miery nástroj prípadne metodika zisťuje to, čo má zisťovať. Pri AC zisťuje nakoľko sa skutočne v AC meria

to, čo realizátor vyhlasuje, že meria a čo potrebuje účastník pre úspešné fungovanie v danej pozícii.

- **Kriteriálna validita** overuje, nakoľko silný a presný je vzťah medzi výkonom účastníka v AC a jeho skutočným výkonom v práci.
- **Prediktívna validita** preveruje, ako konkrétne dokážu výsledky z AC predpovedať úspešnosť v práci.

Armstrong (2007) udáva, že existuje päť typov validity:

- **Prediktívna validita** – miera, v akej test správne predpovedá budúce správanie sa uchádzača; je nevyhnutné uskutočňovať extenzívny dlhodobý výskum.
- **Konkurenčná validita** – miera, v akej testové skóre rozlišuje jedinca vo vzťahu k nejakému kritériu alebo norme výkonu existujúcim mimo test.
- **Obsahová validita** – miera, v akej test zreteľne odpovedá charakteristikám pracovného miesta alebo úlohy, pre ktorú je používaný ako nástroj merania.
- **Vnímaná validita** – miera, v akej pociťujeme, že test „vypadá“ správne, tzn. meria, čo merať má.
- **Konštrukčná (pojmová) validita** – miera, v akej test meria konkrétny pojem alebo charakteristiku; týka sa pohľadu na test ako taký.

K posúdeniu validity sa používa postup založený na kritériách. Týmito kritériami sa myslia kritéria, ktoré sú používané pri výbere zamestnancov. Musia odrážať „skutočný“ výkon pri práci tak presne, ako je to len možné – čo môže byť náročné. (Armstrong, 2007)

2.5.1 Úlohy a zodpovednosti pri výbere zamestnancov

Línioví manažéri

Podľa Jackson, Schullera a Wenera (2012) musí byť výber v súlade ako s vonkajším prostredím, tak rovnako aj s organizačným prostredím, pre dosiahnutie podnikových strategických cieľov. Dosiahnutie tohto súladu je jedným z dôvodov, prečo sú línioví manažéri vo výberovom procese pri utváraní výberového rozhodnutia. Počas strategického plánovania, línioví manažéri identifikujú práce, ktoré je treba obsadiť

a v niektorých prípadoch aj práce, ktoré je potrebné odstrániť. Línioví manažéri sa tiež zúčastňujú na analýze pracovných miest a aktivít kompetenčného modelovania, ktoré sú používané na identifikáciu potrebného správania sa, ktoré bude vyžadované od budúcich zamestnancov. V konečnom dôsledku, sú to manažéri, ktorí hodnotia výkonnosť zamestnancov, a tieto hodnotenia slúžia ako podklad pri povýšeníach, prestupoch a prepúšťaní zamestnancov. Manažéri, ktorí kontrolujú rozhodnutia výberu, by mali prijať svoju zodpovednosť za prijímanie takýchto rozvážnych rozhodnutí.

Personalisti

Vo veľmi malých organizáciách nemusia byť do výberového rozhodovania začlenení personalisti. Ak však malá organizácia zažíva rýchly rast, často sa obracia na personalistov, aby im pri výbere asistovali. Vo veľkých organizáciách personalisti zvyčajne zhromažďujú podrobné informácie o žiadateľoch, rozhodujú ktoré nástroje a postupy budú použité pre hodnotenie kandidátov, dohadujú interview medzi žiadateľmi a líniovými manažermi a monitorujú účinnosť výberových postupov v podniku. Personalisti tiež môžu poskytnúť štandardizovaný test, ktorý posúdi žiadateľove kompetencie, a tým „predvybrať“ žiadateľov pre pohovor s líniovými manažermi. V zásade, je úlohou podnikových personalistov je pomôcť zabezpečiť, aby boli najvhodnejší kandidáti identifikovaní a umiestnení na vhodné voľné pracovné pozície. Okrem toho, že výberové rozhodnutia sú založené len na relevantných informáciách, by personalisti mali neustále vyhodnocovať účinnosť týchto používaných výberových postupov a hľadať spôsoby, ako ich zlepšiť.

Ostatní zamestnanci

Ako sa organizácie čím ďalej tým viac opierajú o tímovú prácu, je veľmi pravdepodobné, že pri výbere nových spolupracovníkov, budú zapájať viac a viac zamestnancov. Spolupracovníci často dokážu pomôcť určiť, ako dobre žiadateľ pravdepodobne zapadne do firemnej kultúry. Zapájanie zamestnancov do procesu výberu je všeobecne dobrý nápad a v praxi tento trend rastie. Ak sú zamestnanci zapájaní do výberu nových členov tímu, zdá sa, že sa viac snažia uistiť, aby boli tieto nové „výbery“ úspešné. Ako sa zamestnanci viac angažujú v tomto procese dôležitého rozhodnutia, na

druhú stranu prináša nevyhnutnosť pre týchto zamestnancov absolvovať školenie (pre pochopenie tohto procesu) o tom, ako správne urobiť príslušné rozhodnutia. Rovnako ako manažéri môžu byť ovplyvnení rôznymi inými faktormi, ako napr. schopnosť žiadateľa správne vykonávať prácu, tak rovnako môžu byť aj zamestnanci.

Prehľadné zhrnutie úloh a zodpovedností pri výbere zamestnancov podľa Jackson, Schullera a Wenera (2012):

Línioví manažéri by mali:

- identifikovať personálne potreby dané súčasnými podmienkami a výhľadmi do budúcnosti,
- pomôcť personalistom určiť vhodné kritéria pre vyhodnotenie výkonnosti novo prijatých zamestnancov a nových pracovných miest/pozícií,
- pomôcť personalistom rozvíjať vhodné nástroje pre výber zamestnancov,
- pomôcť personalistom koordinovať proces výberu zamestnancov,
- robiť interview so žiadateľmi, zároveň môžu riadiť a hodnotiť niektoré výberové testy, môže učiniť konečné náborové rozhodnutia,
- rozumieť a riadiť sa určitými zákonmi a právnymi predpismi, poskytovať presné informácie pre ďalšie organizácie (keď vykonávajú porovnávajúce kontroly).

Personalisti by mali:

- koordinovať administratívne aspekty výberového konania,
- rozvíjať výberové riadenie, ktoré sa hodí na organizačné prostredie a prináša spoľahlivé a validné výsledky, ktoré uchádzači o zamestnanie akceptujú ako spravodlivé,
- mali by sa zapojiť do výberu, monitorovania a hodnotenia externých dodávateľov, ktorí poskytujú služby pre výber,
- naplánovať rozhovory so žiadateľmi o pracovné miesto s manažérmi a ostatnými zamestnancami,
- poskytovať vzdelanie a odbornú prípravu pre všetkých zúčastnených v procese výberu,

- monitorovať výsledky výberu a udržiavať kompletne a presné záznamy pre prípadné následné použitie v obrane podniku v súdnych konaniach.

Ostatní zamestnanci:

- sa môžu zúčastniť ako žiadatelia o vnútropodnikový presun, povýšenie či iné pracovné príležitosti,
- sa môžu zúčastniť identifikácia vhodných kritérií pre vyhodnotenie výkonu,
- sa môžu zúčastniť na pohovoroch s kandidátmi pre prácu v tíme alebo v inej pracovnej jednotke,
- zúčastňujú sa vzdelávacích programov pre zamestnancov, ktorí sú zapojení do výberových konaní,
- musia informovať manažérov o všetkých zdravotne postihnutých zamestnancov, ktorí vyžadujú ubytovanie.

2.5.2 Hodnotenie a kontrola procesu získavania a výberu zamestnancov

Podľa Aswathappa (2009) sú hodnotenie a kontrola potrebné z toho dôvodu, že v rámci výberového konania sú vynaložené značné náklady. Medzi tieto náklady, ktoré sú všeobecne vynakladané patria napr.:

- platy pre personalistov,
- čas manažmentu a profesionálov strávený na príprave popisu práce, pracovných špecifikáciách, inzerovaní, stykom s agentúrou atď.,
- náklady na reklamy, alebo na iné náborové metódy – čo predstavujú poplatky agentúram,
- náklady na výrobu „podpornej“ literatúry,
- režijné náklady a administratívne výdaje,
- náklady na nadčasovú prácu a outsourcing, zatiaľ čo ostatné kapacity ostávajú neobsadené,
- náklady na nábor vhodných kandidátov pri výberovom konaní.

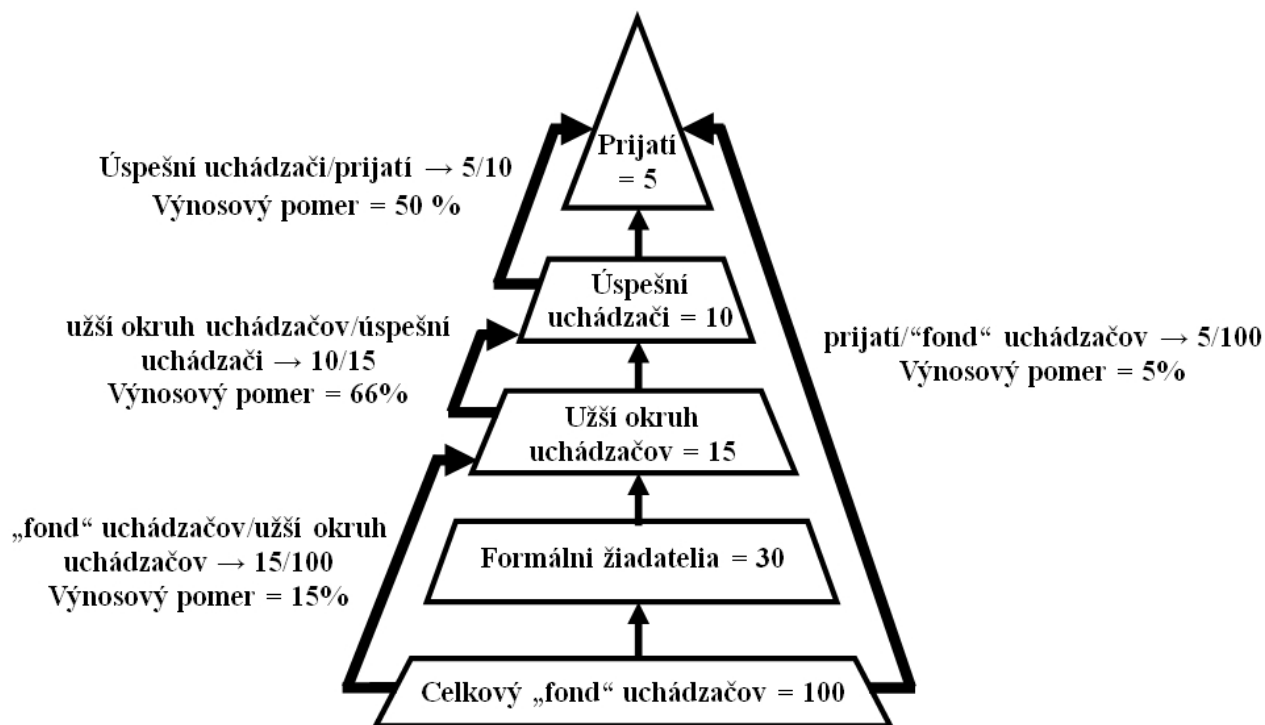
Vždy by mali byť položené otázky, či sú náborové metódy prijateľné a či samotný nábor, ako proces, je efektívny.

Štatistické údaje o nákladoch na reklamu, doby potrebnej k procesu a vhodnosti kandidátov na zváženie v procese výberu by mali byť zhromažďované a vyhodnocované. Zdá sa však, že dané praktiku sú vykonávané v praxi len zriedka.

Pre určenie toho, ako efektívny bol nábor rôznych zdrojov a metód, je potrebné podľa Mathisa a Jacksona (2008) zhodnotiť úsilie náboru. Primárny spôsob, ako zistiť, či je náborové úsilie nákladovo efektívne, je vykonať formálne analýzy, ktoré sú súčasťou hodnotenia náboru. Je možné merať rôzne oblasti. Avšak pri snahe analyzovať účinnosť náboru existuje päť špecifických oblastí, ktoré je potrebné zvyčajne zvážiť. Ide o tieto oblasti: množstvo kandidátov; kvalita kandidátov; čas, ktorý je k dispozícii pre vyplnenie prázdnych pracovných pozícií; náklady na kandidátov a spokojnosť zúčastnených strán.

Jedným z prostriedkov pre hodnotenie náborového úsilia sú výnosové pomery, ktoré porovnávajú počet uchádzačov v jednej fáze náborového procesu s počtom uchádzačov v inej fáze náborového procesu. Výsledkom je pomôcka pre priblíženie potrebnej počiatočnej veľkosti „fonde“ uchádzačov. Výnosové pomery je vhodné znázorniť pomocou pyramídy (obr. 2-2.), v ktorej zamestnávateľ začína so širokou základňou uchádzačov, a ktorá sa postupne zužuje.

Obr. 2-2. – Znázornenie výnosových pomerov pomocou pyramídy



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, str. 219), upravené

Hodnotenie náborového procesu

Náborový proces si dáva za cieľ hľadanie a získavanie žiadostí od uchádzačov o zamestnanie, a to v dostatočnom počte a kvalite. Udržiavaním tohto cieľa, by mohlo hodnotenie náborového procesu zahŕňať:

- návratnosť rozposlaných žiadostí,
- počet vhodných kandidátov pre výber,
- uchovávanie a výkon vybraných kandidátov,
- náklady na výberový proces,
- čas ukončenia platnosti údajov,
- komentáre na základe predpokladaného obrazu.

Hodnotenie náborových metód

Hodnotenie náborových metód môže zahŕňať:

- počet prijatých počiatočných dotazov, ktoré vyústili v podobe žiadostí o zamestnanie,
- počet uchádzačov v rôznych fázach prijímacieho a výberového procesu, a to najmä tých, ktorí sa dostali do užšieho výberu,
- počet uchádzačov, ktorí boli prijatí do pracovného pomeru,
- počet kandidátov, ktorí sa v podniku udržali, a to v období po šiestich mesiacoch.

3 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť, vybraná pre potreby diplomovej práce, je telekomunikačná spoločnosť, ktorá si nepraje byť menovaná.

Pôvodná spoločnosť vstúpila na trh 1. marca 2000 ako 3. a najrýchlejšie sa rozvíjajúci mobilný operátor v Českej republike. Spoločnosť sa angažovala v radikálnych zmenách na českom mobilnom komunikačnom trhu a mobilné telefóny cenovo sprístupnili pre každého spotrebiteľa. V priebehu necelého roku si spoločnosť vybudovala sieť porovnateľnú so svojou konkurenciou, čím si rýchlo získali uznanie nie len v českej republike ale aj v medzinárodnom meradle. V rokoch 2001 a 2002 bola spoločnosť 5-krát nominovaná na prestížne ocenenie World Communication Award ako najlepší mobilný operátor.

Spoločnosť vstúpila na trh s jednoznačne vymedzenou inovatívnou stratégiou primárneho styku so zákazníkom, ktorá sa pre spoločnosť stala základom úspechu. Tieto vlastné úspechy odrážajú i odhodlanie meniť tvár českého mobilného trhu a jeho zabehnuté zvyklosti. V júni 2005 sa pôvodná spoločnosť stala členom rodiny britskej telekomunikačnej spoločnosti a v roku 2006 sa pôvodný názov spoločnosti premenoval na súčasný názov, pod ktorým spoločnosť podniká. V súčasnosti má spoločnosť vyše 3 300 000 zákazníkov v celej ČR. Globálny mobilný operátor, so svojou základňou vo Veľkej Británii, pôsobí v 30-tich krajinách sveta a svoje služby poskytuje 371 miliónom zákazníkom.

Spoločnosť zamestnáva vyše 2000 zamestnancov vo svojich 176 pobočkách.

4 Analýza systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti

V nasledujúcej praktickej časti diplomovej práce bude popísaný proces získavania a výberu zamestnancov, v danej telekomunikačnej spoločnosti, na pozíciu „reprezentant značkovej predajne“.

Spoločnosť si nepraje byť menovaná a preto nebudem uvádzať jej konkrétny názov. Pre potrebu praktickej časti diplomovej práce bude ďalej daná spoločnosť zmieňovaná ako „telekomunikačná spoločnosť“ alebo skrátené „spoločnosť“.

Spolupráca pre potrebu diplomovej práce bola vytvorená na základe e-mailového kontaktu s konkrétnou telekomunikačnou spoločnosťou, kedy som spoločnosti zaslala návrh na spoluprácu pre potrebu mojej diplomovej práce na dané téma. Po prvotnom e-maile som bola pozvaná do Prahy, konkrétne do českej centrály spoločnosti, kde som sa stretla s vedúcou pracovníčkou HR. Téma diplomovej práce ju zaujala a na konci stretnutia sme sa dohodli na vzájomnej spolupráci.

4.1 Predmet a cieľ analýzy

Predmetom analýzy diplomovej práce je zistiť úplný proces získavania a výberu zamestnancov (konkrétne pôjde o pozíciu „reprezentant značkovej predajne“) v konkrétnej telekomunikačnej spoločnosti. Úlohou diplomovej práce bude analýza stávajúceho procesu získavania a výberu zamestnancov a charakterizovať najčastejšiu výberovú metódu, ktorá je spoločnosťou využívaná pre výber zamestnancov na danú pracovnú pozíciu.

Informácie potrebné pre spracovanie praktickej časti diplomovej práce boli získané od pracovníkov personálneho útvaru, vedúcej pracovníčky HR, externej personálnej pracovníčky telekomunikačnej spoločnosti, manažérov značkových predajní, ktorí sa zúčastnili výberového riadenia a z interných materiálov telekomunikačnej spoločnosti, ktoré sú k on-line k dispozícii z jej internetových stránok.

Cieľom analýzy procesu získavania a výberu zamestnancov bude predovšetkým posúdiť, či je existujúci proces získavania a výberu zamestnancov pre telekomunikačnú spoločnosť efektívny. Ďalšou úlohou diplomovej práce bude snaha poskytnúť spoločnosti prípadné návrhy a odporúčania pre zlepšenie a zvýšenie efektivity existujúceho procesu získavania a výberu zamestnancov pre konkrétnu pracovnú pozíciu, na základe získaných a mnou spracovaných informácií.

4.2 Proces získavania zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Samotný proces získavania a výberu zamestnancov v telekomunikačnej spoločnosti sa odvíja podľa zmieneného procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorý je popísaný v teoretickej časti diplomovej práce na toto téma.

Pre potrebu diplomovej práce som sa zúčastnila dvoch výberových riadení na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“. Výberové riadenia sa konali v dvoch českých mestách s týždňovým odstupom. Cieľom prvého výberového riadenia bolo nájsť dvoch vhodných zamestnancov na danú pozíciu. Cieľom druhého výberového riadenia bolo nájsť jedného zamestnanca na rovnakú pracovnú pozíciu, a to „reprezentant značkovej predajne“.

Celý proces získavania a výberu zamestnancov sa skladá z troch hlavných krokov, a to:

- definovanie požiadaviek,
- prilákanie uchádzačov,
- výber uchádzačov.

4.2.1 Definovanie požiadaviek vo vybranej spoločnosti

Proces získavania a výberu zamestnancov vzniká na základe podnetu vyplniť neobsadenú alebo novo vytvorenú pracovnú pozíciu. Daná telekomunikačná spoločnosť sa denne snaží svojim stálym ale aj novým zákazníkom ponúknuť najmodernejšie telekomunikačné technológie. Pre svoju stále väčšiu popularitu, priazeň a dôveru sa snaží byť pre svojich zákazníkov čo najbližšie. Z tohto dôvodu musí telekomunikačná spoločnosť otvárať stále nové predajne. Tu vzniká nutnosť naplniť novú kapacitu zamestnancov.

Náplň práce

Pre pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“ telekomunikačná spoločnosť na svojich internetových stránkach uvádza nasledujúce pracovné povinnosti a zodpovednosti:

- aktívne oslovovanie zákazníkov s ponukou produktov a služieb spoločnosti a ich následný predaj,
- dosahovanie stanovených cieľov v množstve predaných služieb,
- poskytovanie informácií ohľadne ponuky produktov a služieb, zisťovanie potrieb a prianí zákazníkov a hľadanie najvhodnejších riešení pre zákazníkov,
- prijímanie a vybavovanie reklamácií,
- administratíva, starosť o fungovanie predajne,
- reprezentáciu značky spoločnosti.

Požiadavky na pracovné miesto

Požiadavky na pracovnú miesto sú rôzne, vždy s ohľadom na pozíciu, ktorá má byť pomocou výberového riadenia obsadená. Nakoľko ide o telekomunikačnú spoločnosť, tak sú hľadaní takí uchádzači, ktorí sú nadšencami komunikácií a nových technológií. Uchádzači by sa mali radi učiť nové veci; pracovať na sebe; nebáť sa nájsť svoju vlastnú cestu; mať radi prostredie, ktoré byť tímovými hráčmi, mať nápady na neobvyklé riešenia a hlavne sa nebáť ich následne realizovať. Dané obecné požiadavky by sa dali zhrnúť tak, že spoločnosť očakáva, že uchádzači dokážu byť skutočnými nadšencami pre svoju prácu.

Telekomunikačná spoločnosť má na svojich internetových stránkach uvedené konkrétne voľné pracovné pozície, ktoré sú rozdelené podľa troch kritérií – oddelenie pôsobenia, typ zmluvy a miesta pôsobenia. V rámci každej voľnej pracovnej pozície je uvedená:

- charakteristika pracovnej pozície,
- popis náplne práce,

- požadované znalosti a schopnosti, ktoré spoločnosť od uchádzača očakáva,
- informácie o tom, čo spoločnosť ponúka uchádzačovi za pracovný výkon.

Pre pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“ sú pre spoločnosť adekvátnymi požiadavkami, ktoré po uchádzačoch vyžaduje, nasledujúce znalosti a zručnosti:

- minimálne stredoškolské vzdelanie s maturitou,
- skúsenosti v oblasti aktívneho predaja alebo zákazníckeho servisu výhodou,
- orientácia v oblasti telekomunikácií, ponuky mobilných telefónov, mobilných novinkách a aplikáciách,
- proaktivitu, nadšenie, zameranie sa na výsledok,
- príjemné vystupovanie, pro-zákaznícka orientácia, ústretový prístup,
- spoľahlivosť a zodpovednosť,
- užívateľská schopnosť práce s PC (Microsoft Office),
- znalosť anglického jazyka výhodou.

Uchádzači pripájajú k žiadosti o voľné pracovné miesto krátky dotazník, ktorý predovšetkým obsahuje osobné údaje a telefonický kontakt na uchádzača. Samozrejmosťou je požiadavka na životopis. Uchádzač môže navyše pripísať pár riadkov „o sebe“ aby spoločnosť mala prehľad o tom, kto v skutočnosti uchádzač je.

Je na potenciálnych uchádzačoch – v prípade záujmu nájdenia práce a začlenenia sa do spoločnosti, aby zaslali spoločnosti svoje informácie, na základe ktorých sa im spoločnosť ozve v prípade pohovoru.

4.2.2 Prilákanie uchádzačov vo vybranej spoločnosti

Druhým krokom procesu získavania a výberu zamestnancov je prilákanie uchádzačov. Telekomunikačná spoločnosť využíva pre obsadenie pozície „reprezentant značkovej predajne“ zdroje mimo spoločnosť, lepšie povedané externé zdroje. Interné zdroje sú využívané pre obsadzovanie manažérskych resp. vyšších pozícií.

Metódy získavania zamestnancov

Ako už bolo zmienené v teoretickej časti, existuje viacero metód získavania zamestnancov. Tieto metódy sa rozlišujú podľa toho, či ide o získavanie zamestnancov z interných alebo naopak z externých zdrojov. Telekomunikačná spoločnosť využíva oba typy zdrojov. Metódy získavania zamestnancov sa kombinujú na základe toho, akú pracovnú pozíciu je potrebné obsadiť a času, ktorý je k dispozícii pre obsadenie tejto pracovnej pozície. Konkrétne pre obsadenie pracovnej pozície „reprezentant značkovej predajne“ sa využívajú externé zdroje, čo dáva možnosť pre uplatnenie metód ako on-line získavanie zamestnancov (e-recruitment) skrz vlastné internetové stránky podniku.

On-line získavanie zamestnancov (e-recruitment)

V teoretickej časti bolo uvedené, že táto metóda oslovuje široký okruh potenciálnych kandidátov z rôznych lokalít, čo na druhú stranu prináša zvýšenú časovú náročnosť, s ktorou je potrebné rátať z dôvodu vytriedenia veľkého množstva nevhodných kandidátov. Táto metóda so sebou však prináša určitú výhodu pre spoločnosť – a to nízke náklady na inzerciu. Väčšina ponúk na pracovné miesto je uchádzačmi zaslaná e-mailom resp. zaslaním žiadosti priamo na internetovú stránku spoločnosti.

Prevažnú časť žiadateľov o pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“ predstavujú mladí ľudia, ktorí prednedávnom ukončili stredoškolské alebo vysokoškolské vzdelanie a sú bez praxe, poprípade ešte stále študujú na vysokej škole. Nie však všetci uchádzači o danú pracovnú pozíciu majú jasnú predstavu o náplni konkrétnej práce – a práve tieto „nepoužiteľné“ životopisy (žiadosti o pracovnú pozíciu) predstavujú vyššie zmienenú časovú náročnosť získavania zamestnancov touto konkrétnou metódou. Telekomunikačná spoločnosť však myslí aj na týchto neúspešných kandidátov a poskytuje im spätnú väzbu. To znamená, že spoločnosť odpovedá všetkým uchádzačom (telefonicky alebo e-mailom), ktorí sa prihlásili do výberového riadenia, a preto je vždy potrebné do žiadosti uviesť správne a hlavne platné kontaktné údaje.

4.2.3 Výber uchádzačov vo vybranej spoločnosti

Výber uchádzačov je personálna činnosť, ktorá nadväzuje na získavanie uchádzačov. Proces výberu zamestnanca v telekomunikačnej spoločnosti, na pozíciu

„reprezentant značkovej predajne“, sa skladá z troch hlavných krokov. Týmito krokmi sú predvýber, výberové riadenie a návšteva predajne spolu s manažérom konkrétnej predajne a možné preskúšanie v reálnom prostredí.

Pre potreby praktickej časti diplomovej práce som sa osobne zúčastnila dvoch výberových riadení, pričom každé z výberových riadení sa konalo v rôznych mestách. Konkrétne išlo o výberové riadenie v Prahe a v Brne. Cieľom oboch výberových riadení bolo nájsť najvhodnejších kandidátov na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“. Údaje z predchádzajúcich výberových riadení (taktiež už na zmienenú pracovnú pozíciu) sú uvedené v prílohe č.1.

Aby mohol byť zahájený samotný proces výberu zamestnancov, je potrebné zhromaždiť prijaté životopisy od uchádzačov o danú pracovnú pozíciu. Uchádzačmi zaslané životopisy by mali byť pravdivé, a mali by obsahovať platné kontaktné údaje. Pre potrebu spoločnosti je postačujúci stručný štruktúrovaný životopis, ktorý by mal obsahovať údaje ako dosiahnuté vzdelanie, stručný popis k jednotlivým zamestnaniam, absolvované kurzy, koníčky alebo zaujímavé skúsenosti – všetko chronologicky usporiadané. Po prijatí dostatočného počtu životopisov začína predvýber.

Predvýber

Ako už bolo zmienené v teoretickej časti, obsahom predvýberu je rozbor materiálov od uchádzačov. Ich vyhodnotenie si dáva za cieľ vytipovať užšiu skupinu žiadateľov a pozvať ich k výberovému rozhovoru.

Všetkým uchádzačom, ktorí zašlú do spoločnosti životopis, je zaslaný e-mail o jeho prijatí. Na základe prijatých životopisov od uchádzačov, sa personalisti rozhodujú, ktorých uchádzačov budú telefonicky kontaktovať. Môžeme povedať, že ide o prvé vyradovanie.

Úspešní uchádzači, ktorí uspeli v prvom vyradovaní, sú následne telefonicky kontaktovaní personalistom alebo si personalista dohodne s uchádzačom termín osobného interview. V rámci telefonického rozhovoru si personalista overuje informácie, ktoré uchádzač o sebe udal v životopise. Súčasťou telefonického rozhovoru je aj overenie si znalostí cudzieho jazyka – ak ho uchádzač uviedol v životopise. Ďalšou dôležitou zložkou telefonického rozhovoru je tzv. fiktívny telefonický predaj, a to z toho dôvodu, že

telefonický predaj patrí medzi najbežnejšie a najúspešnejšie obchodné nástroje. Na základe neformálneho telefonického predaja si personalista odskúša schopnosť uchádzača komunikovať so zákazníkom, ako dokáže zákazníka presvedčiť a následne uskutočniť predaj, prijať objednávku na produkt či službu prípadne reklamovať produkt alebo službu. Fiktívny telefonický predaj sa uskutočňuje v závislosti od napred pripraveného scenára. Telefonický rozhovor a predovšetkým fiktívny telefonický predaj predstavujú druhé vyrad'ovanie.

Uchádzači, ktorí úspešne zvládli druhé vyrad'ovanie sú telefonicky kontaktovaní. Následne im je elektronicky zaslaná pozvánka na výberové riadenie. Pozvánka obsahuje zdvorilostný oznam o mieste a čase uskutočnenia výberového riadenia.

Výber uchádzača

Ako už naznačuje predchádzajúca časť, tak metódami, ktoré sú využívané k výberu zamestnanca na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“, sú Assessment centrum a výberový pohovor, ktoré sú súčasťou výberového riadenia. Telekomunikačná spoločnosť využíva pre obsadenie danej pracovnej pozície prevažne výberové riadenie.

Druhou metódou, ktorá je využívaná k výberu zamestnanca na danú pracovnú pozíciu, je osobné interview. Tohto interview sa väčšinou účastní zástupca oddelenia personalistiky a manažér konkrétnej značkovej predajne, v ktorej je voľné pracovné miesto. Súčasťou osobného interview je pološtrukturovaný rozhovor, a ďalej to môžu byť rôzne prezentácie, modelové situácie a pod. Týmto spôsobom sa personalista a manažér snažia čo najlepšie poznať uchádzača a posúdiť či je práve on vhodným kandidátom na voľnú pracovnú pozíciu.

Ako už bolo vyššie zmienené, pre potreby praktickej časti diplomovej práce na téma získavania a výber zamestnancov, osobne som sa zúčastnila dvoch výberových riadení ako pozorovateľ.

Výberové riadenie v telekomunikačnej spoločnosti prebieha vždy trochu iným spôsobom s ohľadom na práve obsadzovanú pracovnú pozíciu. Spravidla má výberové riadenie viacero kôl, najčastejšie dve až tri. Počet výberových kôl sa odvíja od počtu uchádzačov o pracovnú pozíciu a od ich kvality.

Oba prípady výberových riadení, ktorých som zúčastnila ako pozorovateľ, tvorili tri kolá. Bolo to z dôvodu vysokého počtu uchádzačov. Na konci každého kola (môžeme povedať „vyraďovacieho kola“) bolo niektorým uchádzačom oznámené, že nevyhovujú požiadavkám na konkrétne pracovné miesto, a preto pre nich dané výberové riadenie končí. Uchádzačom, ktorí neuspeli, bolo poďakované za ich účasť na výberovom riadení a bola im poskytnutá možnosť spätnej väzby, kedy môžu elektronicky kontaktovať personalistu a opýtať sa na svoje nedostatky, ktoré sa vyskytli v ich konkrétnych prípadoch. Telekomunikačná spoločnosť sa snaží uskutočňovať výberové riadenia s radosťou a úsmevom, tak aby boli príjemné a prínosné ako pre uchádzačov, tak aj pre samotnú spoločnosť.

Výberové riadenie prebiehajú v príjemnej a prevažne neformálnej atmosfére. Uchádzači nemusia prísť v oblekoch a kravatách, ale v tom, v čom sa cítia dobre a pohodlne, nakoľko niektoré výberové riadenia, na ktoré sú uchádzači pozvaní, môžu trvať aj pol dňa. Jedna z hodnôt spoločnosti znie: „Sme tu doma.“

Uchádzači o pracovné miesto sa nemusia báť „krížového výsluchu“. Personalista a manažéri predajní sa v prvom rade chcú dozvedieť o uchádzačoch niečo navyše, než uviedli v životopise. Potrebujú sa dozvedieť viac o ich pracovných úspechoch, o tom, akí sú a čo ich baví, čo je ich snom a práním do budúcnosti. Počas výberového riadenia všetci uchádzači spoločne prechádzajú rôznymi aktivitami alebo úlohami, a to buď spoločnými alebo individuálnymi. Súčasťou výberového riadenia môžu byť tiež rôzne testy, dotazníky alebo prezentácie. V priebehu výberového riadenia si personalista a manažéri predajní overujú znalosti, schopnosti a zručnosti uchádzačov, ktoré sú potrebné pre obsadzovanú pracovnú pozíciu.

Na nasledujúcich stranách budú opísané dve výberové riadenia, ktorých som sa zúčastnila osobne ako pozorovateľ.

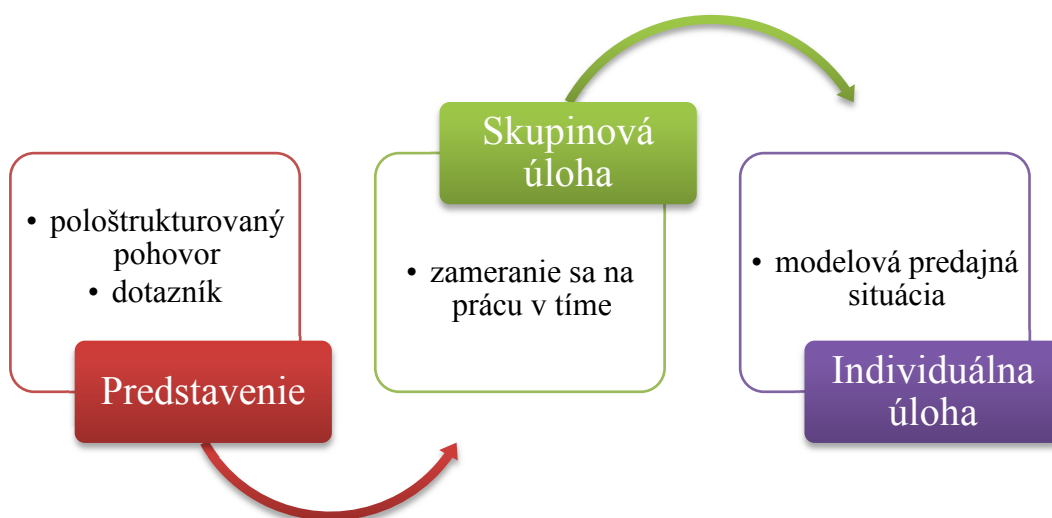
4.3 Výberové riadenie v Prahe

Cieľom tohto výberového riadenia bolo nájsť a vybrať dvoch najvhodnejších uchádzačov pre dve voľné pracovné pozície „reprezentant značkovej predajne“. V konkrétnosti išlo o situáciu, kedy telekomunikačná spoločnosť potrebovala obsadiť dve voľné pracovné pozície v predajniach v centre Prahy.

Do centrály telekomunikačnej spoločnosti boli (na základe prijatého životopisu od uchádzača, telefonického rozhovoru a fiktívneho telefonického predaja) pozvaní 11 uchádzači o dané pracovné pozície. Číslo pozvaných uchádzačov je vyššie z toho dôvodu, ak by sa niektorý z uchádzačov na poslednú chvíľu rozhodol, že nepríde, nakoľko už o danú pracovnú pozíciu ďalej nemá záujem.

Ako už bolo vyššie zmienené, výberové riadenia, ktorých som sa zúčastnila ako pozorovateľ, tvorili tri kolá. Proces výberového riadenia je graficky znázornený v obr. 4-1. Na konci každého kola boli vymenovaní uchádzači, ktorí nesplnili predstavy a očakávania výberovej komisie a bolo s nimi ukončené výberové riadenie. Zároveň bolo týmto neúspešným uchádzačom poďakované za zúčastnenie sa daného výberového riadenia.

Obr. 4-1. – Grafické znázornenie procesu výberového riadenia v Prahe



Zdroj: vlastné spracovanie

V deň výberového riadenia sa do centrály telekomunikačnej spoločnosti dostavilo 9 uchádzačov. Uchádzači boli zavedení do konferenčnej miestnosti, v ktorej výberové riadenie prebiehalo, a kde už bola pripravená výberová komisia. Výberovú komisiu tvorili traja členovia, z toho dvaja manažéri konkrétnych značkových predajní, ktoré ponúkali voľné pracovné miesto a jeden zástupca manažéra (tiež konkrétnej značkovej predajne). Po

usadení uchádzačov, následne personalistka zahájila výberové riadenie a privítala uchádzačov o pracovné pozície. Súčasťou zahájenia výberového riadenia bolo predstavenie výberovej komisie, kde manažéri zároveň oznámili cieľ výberového riadenia (nájsť dvoch najvhodnejších kandidátov pre obsadenie voľných pracovných miest). Členovia výberovej komisie boli personalistkou požiadaní, aby sami seba trochu predstavili a aby vymenovali vlastné predstavy a požiadavky na vhodného uchádzača. Uchádzači boli na druhej strane vyzvaní, aby vyjadrili svoj názor a predstavy o náplni práce „reprezentanta značkovej predajne“.

Prvou úlohou pre uchádzačov bolo **neformálne predstavenie sa**, ktoré napomohlo uvoľnenej atmosfére. Ako už bolo spomínané, telekomunikačná spoločnosť si nepotrpí na to, aby uchádzači prichádzali na výberové riadenie v kravatách a oblekoch, a to z toho dôvodu, že výberové riadenia často trvajú aj 5 - 6 hodín. Uchádzači boli personalistkou požiadaní, aby si urobili vlastné papierové menovky. Na rovnakú úlohu boli vyzvaní aj členovia výberovej komisie. Zmyslom predstavenia sa bolo získať ucelený prehľad o jednotlivých uchádzačoch. Predstavenie prebiehalo na základe pološtruktúrovaného pohovoru, kedy sa mal každý jednotlivý uchádzač predstaviť pomocou piatich napred pripravených otázok. Otázky boli zamerané na to, ako uchádzač vidí sám seba (jeho minulosť, prítomnosť a budúcnosť); na jeho predajné skúsenosti; úspechy v sociálnom aj pracovnom živote; na pracovné vzory; na jeho priority v priebehu 1 – 3 mesiacov v spoločnosti a na jeho životné krédo. Uchádzač mohol dané otázky zodpovedať aj v cudzom jazyku.

Po tom, ako uchádzač zodpovedal tieto otázky, bol následne personalistkou, manažermi predajní a aj zástupcom manažéra predajne cielene dotazovaný. Toto ciele dotazovanie bolo založené na poznámkach, ktoré si každý z členov výberovej komisie individuálne zapisoval počas uchádzačovho predstavenia sa. Uchádzač o pracovné miesto bol ďalej dotazovaný na ním zaslaný životopis, resp. na informácie, ktoré výberovú komisiu zaujali, alebo naopak boli uvedené informácie neurčité, hmlisté alebo zavádzajúce. Čas vyčlenený na predstavenie sa každého z uchádzačov bol približne 10 až 15 minút. Uchádzači, ktorí sa momentálne nepredstavovali, boli požiadaní o vyplnenie krátkeho dotazníku, ktorý sa týkal histórie telekomunikačnej spoločnosti, jej ponúkaných a poskytovaných služieb a produktoch, o najmodernejších výrobkoch vo svete telekomunikácií ale najmä o prítomnosti a všeobecnej znalosti spoločnosti. Po predstavení sa všetkých uchádzačov nasledovala krátka pauza, ktorú uchádzači mohli využiť na

občerstvenie. Počas tejto krátkej pauzy mali manažéri predajní, zástupca manažéra predajne a personalistka čas a priestor pre diskusiu ich osobných pocitov z každého uchádzača a na konverzáciu ohľadom silných a slabých stránok uchádzačov. Najdôležitejšie slovo a hlasy pre výber uchádzačov do ďalšieho kola mali manažéri značkových predajní. Zástupca manažéra predajne a personalistka mali len pomocne hlasy. Súčasný počet účastníkov bol potrebný znížiť z pôvodných 9 na 6, ktorí by postúpili do nasledujúceho kola.

Po ukončení prestávky na občerstvenie boli uchádzači znovu pozvaní do konferenčnej miestnosti, kde ich personalistka opäť privítala, ale zároveň oznámila, že s niektorými uchádzačmi je bohužiaľ nutné sa rozlúčiť. Všetkým neúspešným uchádzačom bola oznámená možnosť následnej spätnej väzby, kedy sa môžu skrz e-mail opýtať na dôvod svojho neúspechu.

Pre úspešných uchádzačov zanedlho nasledovalo druhé kolo výberového riadenia pre pracovné pozície „reprezentant značkovej predajne“. Druhé kolo výberového riadenia predstavovala **skupinová úloha**, kedy boli šiesti úspešní uchádzači rozdelení do dvoch tímov. Zmyslom tejto skupinovej úlohy bola práca v tíme, kedy si trojice uchádzačov mali pripraviť krátku predajnú scénu a tú následne prezentovať pred výberovou komisiou. Po predvedení scény boli uchádzači dotazovaní na priebeh spolupráce – kto prišiel s prezentovaným nápadom, ako si rozdelili úlohy v scénke, prečo si úlohy rozdelili práve takto a iné. Po prezentácií a následnom dotazovaní oboch scénok sú uchádzači opäť požiadaní o opustenie konferenčnej miestnosti. Tento krátky čas mohli uchádzači využiť na občerstvenie. Na manažéroch predajní, zástupcovi manažéra a personalistke bolo opäť aby sa dohodli a vybrali troch uchádzačov, ktorí postúpia k tretiemu a zároveň poslednému kolu výberového riadenia. Výber bol uskutočnený na základe odohranej scény a obhajoby scény a rozdelenia úloh v tíme. V prípade ak výberová komisia váhala medzi niektorými uchádzačmi, výber bol uskutočnený aj s prihliadnutím na vyplnený dotazník z predchádzajúceho kola.

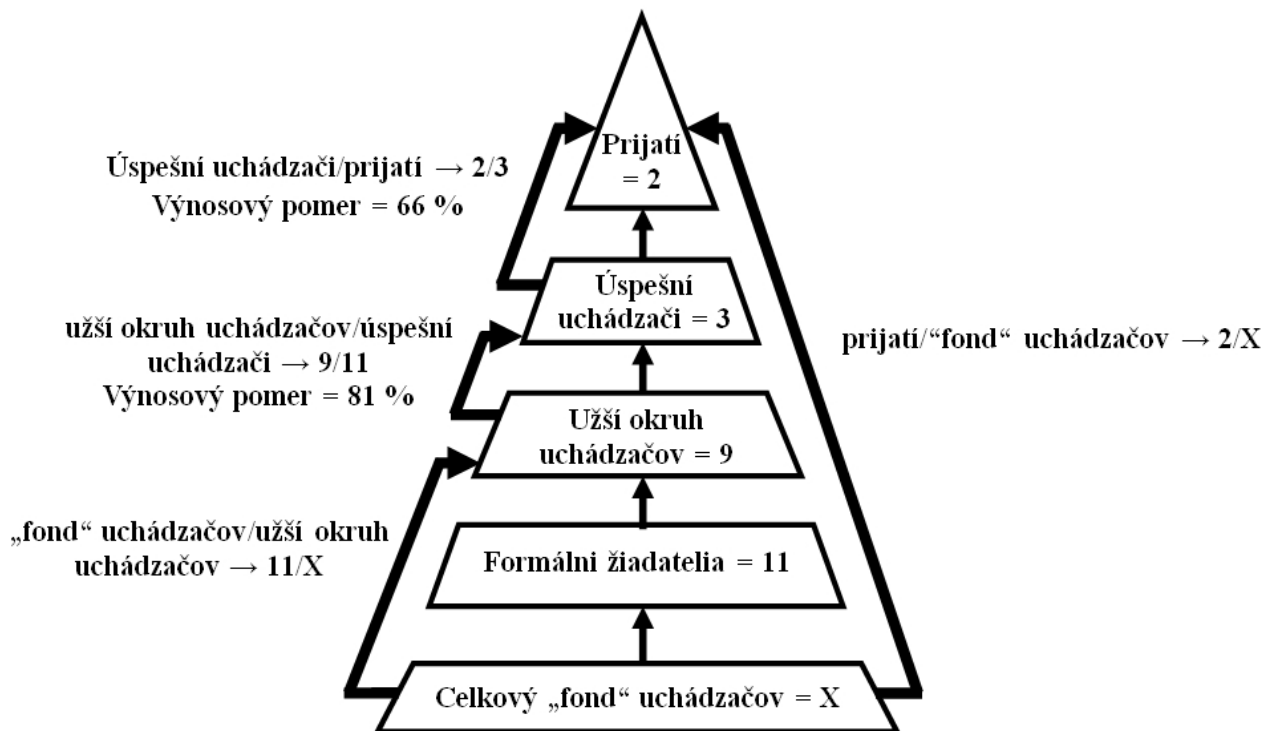
Po skončení prestávky boli uchádzači opätovne pozvaní do konferenčnej miestnosti. Na základe odohratých scénok sa výberová komisia rozhodla pokračovať do ďalšieho kola už len s tromi uchádzačmi. Neúspešným uchádzačom bolo poďakované za zúčastnenie sa výberového riadenia a ako aj predchádzajúcim nedostačujúcim uchádzačom im bola navrhnutá možnosť spätnej väzby.

Tretie, posledné, kolo výberového riadenia predstavovalo **individuálnu úlohu**, a to konkrétne **modelovú predajnú situáciu**. Dvaja uchádzači boli požiadaní o opustenie konferenčnej miestnosti, nakoľko individuálna úloha bola rovnaká pre všetkých zvyšných uchádzačov. Uchádzačovi, ktorý zostal v miestnosti s výberovou komisiou, bola personalistkou načrtnutá predajná situácia. Uchádzač si mohol vybrať jeden konkrétny produkt, ktorý by chcel predávať – nesmelo však ísť o výrobok alebo službu, ktorú telekomunikačná spoločnosť predáva, alebo produkt, s ktorého predajom už má uchádzač skúsenosti. Uchádzač si pre potrebu odohrania predajnej situácie vybral jedného „zákazníka“ z radu výberovej komisie. Zmyslom konkrétnej individuálnej úlohy bolo spoznať a preskúšať uchádzača v „reálnom prostredí predaja“. Modelová predajná situácia umožňuje výberovej komisii vidieť uchádzačov štýl predávania, kontakt a správanie sa k zákazníkovi a jeho vystupovanie v stresovej situácii. Po ukončení modelovej predajnej situácie (nezáleží, či modelová situácia skončila predajom alebo nie) bola uchádzačovi poskytnutá spätná väzba od výberovej komisie. Uchádzačovi boli pochválené silné stránky, ktoré podal v „predaji“. Uchádzačom, ktorí svoju individuálnu úlohu neukončili predajom boli poskytnuté alternatívy, akými sa modelová predajná situácia mohla uberať, a ako mohli svoje jednanie so zákazníkom nasmerovať k úspešnému predaju. Týmto poskytli uchádzačom rady a poučenia, ktoré môžu využiť pri príležitosti ďalších výberových riadení. Fakt, že individuálna úloha bola rovnaká pre všetkých uchádzačov poukazuje na férovosť výberového riadenia. Čas, ktorý bol pre uchádzača v tomto kole vymedzený sa jednotlivu, vrátane spätnej väzby, pohyboval medzi 10 – 15 minútami. Z dôvodu toho, že každý z troch uchádzačov preukázal vhodné schopnosti a zručnosti, boli všetci traja pozvaní na preskúšanie do skutočnej značkovej predajne. Na samotný záver tretieho kola, a tým aj celého výberového riadenia, bol uchádzačom oznámený termín, kedy sa dozvedia konečný výsledok výberového riadenia.

4.3.1 Vyhodnotenie náborovej metódy

Z pražského výberového riadenia boli z troch úspešných uchádzačov prijatí dvaja uchádzači. Výberové riadenie splnilo svoj cieľ, nakoľko boli obsadené obe pracovné pozície „reprezentant značkovej predajne“. Výnosové pomery podľa Mathisa a Jacksona (2008) sú graficky znázornené v obr. 4-2. Z dôvodu, že si telekomunikačná spoločnosť nevedie záznamy o všetkých prijatých žiadostiach na danú pracovnú pozíciu (v pyramíde prezentované ako „celkový „fond“ uchádzačov“) nebolo možno vypracovať všetky výnosové pomery.

Obr. 4-2. – Znázornenie výnosových pomerov z výberového riadenia v Prahe



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, str. 219), Interné zdroje spoločnosti, upravené

4.4 Výberové riadenie v Brne

Cieľom druhého výberového riadenia, tentoraz v Brne, bolo nájsť najvhodnejších kandidátov pre jedno voľné pracovné miesto. Pracovné miesto bolo uvoľnené z dôvodu povýšenia predchádzajúceho „reprezentanta značkovej predajne“. Voľné pracovné miesto bolo situované v značkovej predajni telekomunikačnej spoločnosti v nákupnom stredisku v centre Brna.

Do centrály telekomunikačnej spoločnosti boli (na základe prijatého životopisu od uchádzača, telefonického rozhovoru a fiktívneho telefonického predaja) pozvaní 13 uchádzači o danú pracovnú pozíciu. Aj tentoraz som sa stala svedkom výberového riadenia s vysokým počtom uchádzačov. Vysoký počet uchádzačov o pracovné miesto sa prelína najmä v dĺžke výberového riadenia, kedy sú v samotnom závere vyčerpaní nielen členovia výberovej komisie, ale predovšetkým úspešní uchádzači.

Aj toto výberové riadenie, ako aj výberové riadenie v Prahe, sa skladalo z troch kôl. Proces výberového riadenia je graficky znázornený v obr. 4-3. Podobne ako vo výberovom konaní v Prahe, boli na konci každého kola vymenovaní uchádzači, ktorí nespĺnili predstavy a očakávania výberovej komisie a bolo s nimi ukončené výberové riadenie. Neúspešným uchádzačom bolo poďakované za zúčastnenie sa daného výberového riadenia a rovnako im bola ponúknutá možnosť spätnej väzby, kedy môžu zaslať dotazy a otázky na svoj „výkon“ personalistke, ktorá bola zodpovedná za dané výberové riadenie.

Obr. 4-3. – Grafické znázornenie procesu výberového riadenia v Brne



Zdroj: vlastné spracovanie

V deň výberového riadenia sa do regionálnej kancelárie telekomunikačnej spoločnosti dostavilo 11 uchádzačov (z 13 pozvaných). Uchádzači boli opäť zavedení do konferenčnej miestnosti, v ktorej toto výberové riadenie prebiehalo. Vo vnútri konferenčnej miestnosti už bola pripravená výberová komisia. Výberovú komisiu tvorili dvaja členovia, manažérka konkrétnej značkovej predajne, ktorá ponúkala voľné pracovné miesto a jeden zástupca manažéra (tiež konkrétnej značkovej predajne). Personalistka

zahájila výberové riadenie a privítala prítomných uchádzačov o pracovnú pozíciu. Súčasťou zahájenia výberového riadenia bolo predstavenie výberovej komisie, kde členovia výberovej komisie zároveň oznámili cieľ výberového riadenia. Členovia výberovej komisie boli personalistkou požiadaní, aby sami seba trochu predstavili a aby vymenovali vlastné predstavy a požiadavky na vhodného uchádzača. Aj tento krát boli uchádzači vyzvaní, aby vyjadrili svoj názor a predstavy o náplni práce „reprezentanta značkovej predajne“.

Rovnako ako v Prahe, bolo aj v Brne úlohou prvého kola **neformálne predstavenie sa**. Súčasťou predstavenia bolo vyrobenie si menoviek. To platilo ako pre uchádzačov, tak aj pre manažérku a zástupcu značkovej predajne. Zmyslom predstavenia sa bolo získať celistvý prehľad o jednotlivých uchádzačoch. Predstavenie opäť prebiehalo na základe pološtruktúrovaného pohovoru. Každý jednotlivý uchádzač sa mal predstaviť pomocou piatich napred pripravených otázok, pričom otázky boli zamerané na to, ako uchádzač vidí sám seba (jeho minulosť, prítomnosť a budúcnosť); na jeho predajné skúsenosti; úspechy v sociálnom aj pracovnom živote; na pracovné vzory; na jeho priority v priebehu 1 – 3 mesiacov v spoločnosti a na jeho životné motto. Uchádzač mohol dané otázky zodpovedať aj v cudzom jazyku. Po zodpovedaní napred pripravených otázok nasledovalo cieľené dotazovanie zo strany manažérky a zástupcu značkovej predajne a taktiež personalistky. Toto cieľené dotazovanie bolo založené na pripomienkach a postrehoch, ktoré si každý z členov výberovej komisie individuálne zapisoval počas uchádzačovho predstavenia sa. Uchádzač bol ďalej dotazovaný na informácie, ktoré výberovú komisiu zaujali v jeho životopise alebo počas jeho predstavenia sa. Dotazy boli venované aj informáciám, ktoré sa naopak zdali byť uvedené ako neurčité, hmlisté alebo zavádzajúce. Čas vyčlenený na predstavenie sa každého z uchádzačov bol približne 10 až 15 minút.

Uchádzači, ktorí sa momentálne nepredstavovali, boli požiadaní o vyplnenie krátkeho dotazníku o telekomunikačnej spoločnosti a o vypracovanie samostatnej úlohy. Dotazník obsahoval rovnaké otázky ako dotazník z výberového riadenia v Prahe - týkal sa histórie telekomunikačnej spoločnosti, jej ponúkaných a poskytovaných služieb a produktoch, o najmodernejších výrobkoch vo svete telekomunikácií ale najmä o prítomnosti a všeobecnej znalosti spoločnosti. Samostatná úloha obsahovala modelové situácie typu „zákazník príde na predajňu a ...“ pričom od uchádzača boli požadované rôzne prístupy, akými by reagoval na dané modelové situácie.

Na záver prvého kola boli všetci uchádzači požiadaní o to, aby určili „vítaza“ pre voľno pracovné miesto medzi sebou. Nie pre všetkých uchádzačov to bolo jednoduché. Po ukončení neformálnom predstavenia sa nasledovala prestávka na občerstvenie, ktorú výberová komisiu využila k rozhodovaniu o tom, s ktorými uchádzačmi je vhodné ukončiť výberové riadenie už po prvom kole.

Po skončení prestávky, boli všetci uchádzači opätovne pozvaní do konferenčnej miesta, kde sa výberová komisia rozlúčila s piatimi uchádzačmi, čo znamená, že do ďalšieho kola postúpili už len šiesti uchádzači. Nehodiacim sa uchádzačom bola poskytnutá možnosť spätnej väzby, kedy sa môžu skrz e-mail personalistke dozvedieť viac o svojom „zlyhaní“ vo výberovom riadení.

Druhé kolo výberového riadenia predstavovala **čiasťočne samostatná a skupinová úloha**. Uchádzači obdržali papier so samostatnou úlohou, pričom v prvej etape úlohy mali zoradiť určité priority len podľa vlastného uváženia. Po vypracovaní prvej etapy boli šiesti uchádzači následne zoskupení do dvoch tímov. Cieľom druhej etapy bolo opäť zoradiť predchádzajúce priority, tentokrát už však podľa uváženia tímu, a to je jednoduše. Po splnení druhej etapy nasledovala posledná etapa, kedy sa dva samostatné tímy spojili v jeden ucelený tím. Zmyslom tejto čiastočne samostatnej a skupinovej úlohy bolo zoradiť dané priority jednoduše, ako tím. Výberová komisia si všímala najmä logické argumentovanie, obhajobu uchádzačovho názoru, vypočutie kolegov, uznanie alebo zamietnutie odlišných názorov od druhých uchádzačov, racionálne uvažovanie pokojnou hlavou, presvedčovanie ostatných členov tímu, skákanie do reči a najmä proces vymedzenia dominantného člena tímu. Po splnení úlohy opäť nasledovala prestávka, počas ktorej sa výberová komisia musela rozhodnúť o tom, ktorých uchádzačov posunie do ďalšieho kola.

Tretie, a zároveň posledné, kolo výberového riadenia v Brne opäť predstavovalo **individuálnu úlohu**, a to konkrétne **modelovú predajnú situáciu**. Do tohto kola postúpili štyria uchádzači, pričom traja uchádzači boli požiadaní o opustenie konferenčnej miestnosti, nakoľko individuálna úloha bude opäť rovnaká pre všetkých zvyšných uchádzačov.

Uchádzačovi, ktorý zostal v miestnosti s výberovou komisiou, bola personalistkou načrtnutá predajná situácia – rovnako ako na výberovom konaní v Prahe. Uchádzač si mohol vybrať jeden konkrétny produkt, ktorý by chcel predávať – pričom však nesmeli ísť

o výrobok alebo službu, ktorú telekomunikačná spoločnosť predáva, alebo produkt, s ktorého predajom už má uchádzač skúsenosti z minulosti.

Uchádzači si pre potrebu odohrania predajnej situácie vybrali jedného „zákazníka“ z radu výberovej komisie. Náplňou individuálnej úlohy bolo spoznať a preskúšať uchádzača v „reálnom prostredí predaja“. Modelová predajná situácia umožňuje výberovej komisii vidieť uchádzačov štýl predávania, kontakt a správanie sa k zákazníkovi a pochopenie jeho prianí (aj nevyslovených), „umenie“ predať produkt alebo službu aj zákazníkovi, ktorý oň neprejavuje záujem a jeho vystupovanie v stresovej situácii (členovia výberovej komisie „komplikovali“ hru druhým nespokojným zákazníkom).

Po ukončení modelovej predajnej situácie (nezáleží, či situácia skončila predajom alebo nie) bola uchádzačovi poskytnutá od výberovej komisie spätná väzba. Uchádzačovi boli pochválené jeho silné stránky, ktoré podal v „predaji“. Uchádzačom, ktorí svoju individuálnu úlohu neukončili predajom boli aj tentokrát poskytnuté alternatívy, akými sa modelová predajná situácia mohla uberať, a ako mohli svoje jednanie so zákazníkom nasmerovať k úspešnému predaju, čím poskytlí uchádzačom rady a poučenia, ktoré môžu využiť pri príležitosti ďalších výberových riadení.

Čas, ktorý bol pre uchádzača vymedzený v tomto kole sa , pohyboval medzi 10 – 15 minútami, a to vrátane spätnej väzby. Všetci štyria uchádzači preukázali vhodné schopnosti a zručnosti, a tak boli pozvaní na preskúšanie do skutočnej značkovej predajne.

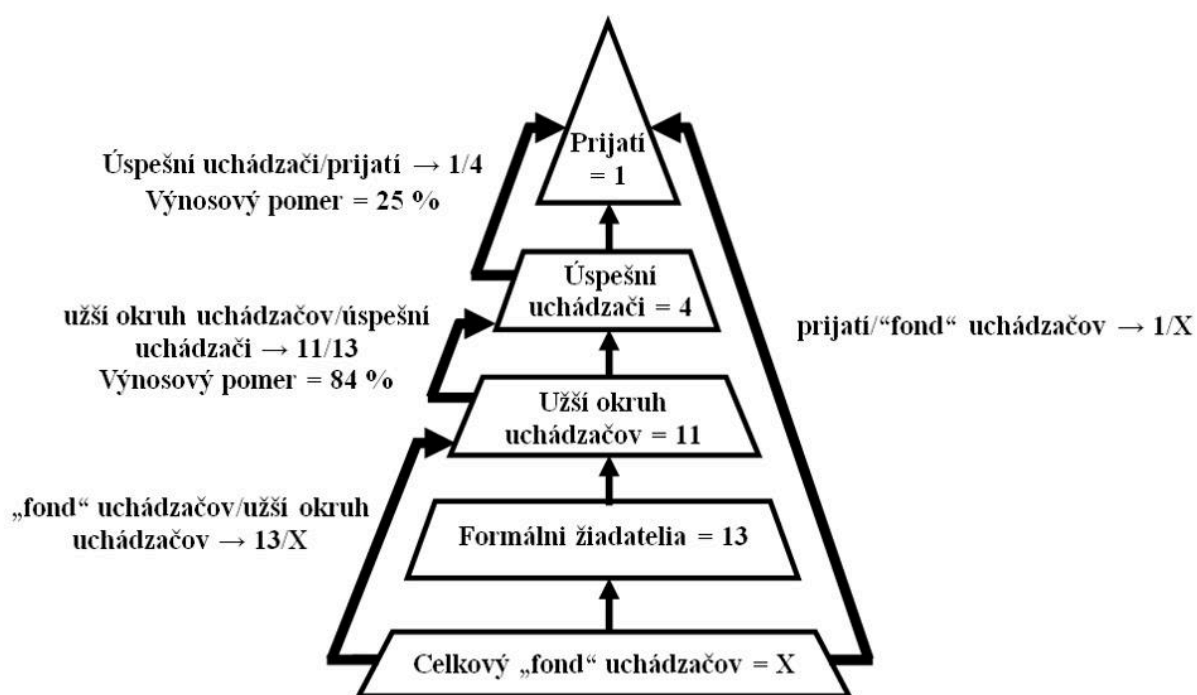
Na samotný záver tretieho kola, a tým aj celého výberového riadenia – rovnako ako po výberovom riadení v Prahe - bol uchádzačom oznámený termín, kedy sa dozvedia konečný výsledok výberového riadenia.

Z výberového riadenia, ktoré sa uskutočnilo v Brne bol prijatý práve jeden uchádzač – zo štyroch úspešných uchádzačov, ktorí prešli výberovým riadením a preskúšaním v skutočnej značkovej predajni. Z dôvodu, že voľné pracovné miesto „reprezentanta značkovej predajne“ bolo obsadené, môžeme vyvodiť že výberové riadenie splnilo svoj cieľ.

4.4.1 Vyhodnotenie náborovej metódy

Výnosové pomery podľa Mathisa a Jacksona (2008) sú graficky znázornené v obr. 4-4. Ako už bolo spomínané v závere predchádzajúceho výberového riadenia z Prahy, telekomunikačná spoločnosť si nevedie záznamy o všetkých prijatých žiadostiach na danú pracovnú pozíciu (v pyramíde prezentované ako „celkový „fond“ uchádzačov“), a preto nebolo možné vypracovať všetky výnosové pomery.

Obr. 4-4 - Znázornenie výnosových pomerov z výberového riadenia v Brne



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, str. 219), Interné zdroje spoločnosti, upravené

4.5 Vyhodnotenie procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Pre potrebu praktickej časti mi telekomunikačná spoločnosť poskytla interné informácie týkajúce sa výsledkov z predchádzajúcich výberových riadení, ktoré sa uskutočnili v časovom rozmedzí od 23.10.2012 do 08.04.2013. Všetky výberové riadenia boli určené pre pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“. Jednotlivé výberové riadenia sú vyhodnotené pomocou výnosových pomerov.

Ako už bolo definované v teoretickej časti diplomovej práce, výnosové pomery porovnávajú počet uchádzačov v jednej fáze výberového riadenia s počtom uchádzačov v inej fáze výberového riadenia. (Mathis, Jackson, 2008). Údaje, z ktorých som v praktickej časti vychádzala, pre vyhodnotenie výberových riadení sú uvedené v prílohe č.1.

Ako vyplýva z výsledkov nachádzajúcich sa v prílohe č.1, má telekomunikačná spoločnosť veľmi dobrú úspešnosť výberových riadení. Z 29tich zaznamenaných výberových riadení len 3 výberové riadenia nesplnili svoj cieľ nájsť úspešného uchádzača na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“. Zvyšných 26 výberových riadení aspoň čiastočne splnilo svoj cieľ. Z týchto 26tich výberových riadení splnilo 18 svoj cieľ na 100%.

Počas sledovaného obdobia však nastali dve mimoriadne situácie (v tabuľke riadky vyznačené červenou farbou). Vo výberovom riadení z dňa 12.12.2012 potrebovala telekomunikačná spoločnosť obsadiť jedno pracovné miesto. Výsledkom konkrétneho výberového riadenia však boli dvaja úspešní uchádzači, ktorí boli následne prijatí do zamestnania v telekomunikačnej spoločnosti, čím svoj cieľ splnila na 200%.

Druhou situáciou bolo výberové riadenie, ktoré sa konalo 13.2.2013, kedy spoločnosť potrebovala obsadiť štyri pracovné pozície „reprezentant značkovej predajne“. Mimoriadny výsledok nastal z dôvodu oneskoreného nahlásenia počtu uchádzačov manažérom.

5 Návrhy a odporúčania

Ako plyní z výsledkov hodnotenia výberového procesu (na základe prílohy č.1), spoločnosť nemá núdzu o kvalifikovaných uchádzačov. Z dôvodu 100%-ných výsledkov oboch výberových riadení, ktorých som sa osobne zúčastnila ako pozorovateľ, neviem ponúknuť návrhy a odporúčania, ktoré by zefektívnili existujúci proces výberového riadenia.

Počas výberových riadení som zaznamenala, že personalistka a manažéri predajní si v priebehu prvého a druhého kola výberových riadení (predstavovanie sa jednotlivých uchádzačov a tímových úloh) zapisujú poznámky k životopisom uchádzačov. Tu vidím možnosť skvalitnenia, a to formou hodnotiaceho hárku, ktorý by prinieslo prehľadné hodnotenie pohovoru každého uchádzača. Hodnotiaci hárok by mohol byť používaný aj pre hodnotenie pohovor u uchádzačov o inú pracovnú pozíciu ako je „reprezentant značkovej predajne“.

Mnou navrhovaný hodnotiaci hárok je prezentovaný formou tabuľky (viď príloha č.2 – Hodnotiaci hárok). Tabuľka, pre hodnotenie pohovoru jednotlivých uchádzačov o pracovné miesto, sa skladá zo štyroch hlavných častí. Sú nimi „hodnotený parameter“, „váhový koeficient“, „počet získaných bodov“ a „poznámky“.

Hodnotené parametre predstavujú rôzne požiadavky na uchádzača, ktoré budú následne bodované. Medzi tieto parametre patria napr.: dosiahnuté vzdelanie, jazykové znalosti, PC zručnosť, skúsenosti v oblasti predaja (prax), orientácia v oblasti telekomunikácií, práca v tíme, flexibilita, proaktivita, možnosť okamžitého nástupu, celkový dojem, verbálny prejav, neverbálny prejav.

Váhový koeficient udáva významnosť konkrétneho hodnoteného parametra. V konkrétnom hodnotiacom hárku (viď príloha č.2) sa váhové koeficienty pohybujú v rozmedzí 1 až 3, pričom váhový koeficient rastie úmerne s významnosťou hodnoteného parametra.

Počet získaných bodov predstavuje počet bodov, ktoré uchádzač získal pri konkrétnom hodnotenom parametre. Bodová škola sa pohybuje v rozmedzí 1 až 5.

Poslednú časť hodnotiaceho hárku tvoria poznámky, ktoré poskytujú priestor členom výberovej komisie pre pripomienky na uchádzača o pracovné miesto.

Jednotlivý uchádzači budú v závere výberového riadenia posudzovaní podľa celkového počtu dosiahnutých bodov, ktoré pomôže členom výberovej komisie rozhodnúť sa o tom, ktorých uchádzačov si pozvú na preskúšanie do predajne.

Ďalší návrh pre skvalitnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v konkrétnej spoločnosti vidím v širšej inzercii voľných pracovných miest. Spoločnosť by mohla pre inzerciu využiť kariérne stránky ako napr. www.jobs.cz. Náklady na takýto druh inzercie predstavuje suma 7 900 Kč. Inzerát je na internetovej stránke vystavený po dobu jedného mesiaca, pričom sa inzerát týždenne automaticky aktualizuje. Nakoľko je pracovná pozícia „reprezentant značkovej predajne“ určená najmä mladým ľuďom, ponúka sa druhá možnosť rozšírenia inzercie, a to skrz sociálne siete (napr. facebook). Spoločnosť môže zdarma zverejňovať voľné pracovné miesta v rámci svojho profilu na facebooku. Ďalšou možnosťou je platená inzercia v rámci facebooku, kde sa cena mesačnej inzercie pohybuje v rozmedzí od 4 000 Kč do 12 000 Kč.

Pre vyhodnotenie úspešnosti výberových riadení ďalej navrhujem sledovať detailnejšie fluktuáciu zamestnancov, a to priamo na konkrétne pracovné pozície. Spoločnosť momentálne sleduje fluktuáciu len v rámci celých oddelení. Napr. pracovná pozícia „reprezentant značkovej predajne“ je sledovaný v rámci oddelenia Commercial operations, a fluktuácia danej pracovnej pozície je tým pádom zavádzajúca.

6 Záver

Potreba obsadiť pracovné miesto nastáva v okamžiku, keď sa v spoločnosti vytvorí nové miesto, alebo je potreba nahradiť určitého zamestnanca. Touto potrebou začína proces získavania a výberu zamestnancov. Proces získavania a výberu zamestnancov sa skladá z troch hlavných fáz: definovanie požiadaviek, prilákanie uchádzačov a výber uchádzačov.

Cieľom diplomovej práce bola optimalizácia procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorý bol pozorovaný v konkrétnej spoločnosti.

Diplomová práca bola rozdelená do dvoch častí, a to na teoretickú a praktickú. Začiatok teoretickej časti bol zameraný na metodiku použítú pri spracovaní diplomovej práce. Ďalej sa teoretická časť diplomovej práce venuje teoretickým východiskám, ktoré sú uplatňované pri získavaní a výbere zamestnancov. Spracovanie teoretickej časti vychádza z odbornej literatúry.

Praktická časť diplomovej práce sa venovala samotnému procesu získavania a výberu zamestnancov v konkrétnej spoločnosti. Táto časť bola zameraná najmä na priebeh výberového riadenia pre nájdenie vhodných uchádzačov na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“. Hodnotenia výberových riadení boli vypracované na základe informácií získaných osobnou účasťou na výberových riadeniach pre danú pracovnú pozíciu.

Záver praktickej časti diplomovej práce bol venovaný návrhom a odporúčaniam pre zlepšenie existujúceho procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

KNIŽNÉ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management, Text and Cases*. 5.vyd. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2009. ISBN 978-0-07-066020-5.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdenka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-7179-893-4.
6. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
7. JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULLER a Stewe WERNER. *Managing Human Resources*. South-Western: CENGAGE learning, 2012. ISBN-13: 978-1-111-58022-3.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
10. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

11. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažérske kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada , 2004. ISBN 80-247-0698-9.
12. MATHIS, Robert L., John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12. vyd. South-Western: CENGAGE learning, 2008. ISBN 13:978-0-324-54275-2.
13. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN – 80-7261-097-X.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. OLEXOVÁ, Cecília. Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii. [online]. 2008, č. 8-9 [cit. 2012-28-12]. Dostupné z http://www.pp.sk/6573/Riadenie-ludskych-zdrojov-a-jeho-ulohy-v-organizacii_A-PMPP30807.aspx
2. HRclub.sk. *Výber zamestnancov*. [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z <http://www.hrclub.sk/clanky/vyber-zamestnancov>
3. SZÁLLÁSLEHETŐSÉGEK, Bela. *Plánovanie ľudských zdrojov*. [online]. 22. 07. 2004 [cit. 2013-23-01]. Dostupné z <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/planovanie-ludskych-zdrojov.html>
4. Kariera.info.sk. *Čo chcú vedieť personalisti vo vašom profile LinkedIn?*. [online]. 08. 03. 2013 [cit. 2013-18-03]. Dostupné z <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000160/1342650/Co-chcu-vidiet-personalisti-vo-vasom-profile-LinkedIn->
5. BALÁŽ, Ján. *Sociálne siete: Ideálne miesto pre hľadanie zamestnancov?*. [online]. 10.02.2011 [cit. 2013-16-03]. Dostupné z <http://www.zajtra.sk/marketing/135/socialne-siete-idealne-miesto-pre-hladanie-zamestnancov>

6. ŠEBESTÍKOVÁ, Sabina. *Prečo a ako používať LinkedIn.com?*. [online]. 28.01.2010 [cit. 2013-18-03]. Dostupné z <http://www.finance.sk/spravy/finance/30324-preco-a-ako-pouzivat-linkedin-com/>
7. Vodafone.cz. *Fakta a čísla*. [online]. © 2013 [cit. 2013-18-03]. Dostupné z <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/fakta-a-cisla/>
8. Vodafone.cz. *Skupina Vodafone*. [online]. © 2013 [cit. 2013-18-03]. Dostupné z <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/skupina-vodafone/>
9. Vodafone.cz. *Prodejny Vodafone*. [online]. © 2013 [cit. 2013-18-03]. Dostupné z <http://www.vodafone.cz/prodejny/>
10. EuroEkonom.sk. *Získavania, výber a prijímanie zamestnancov*. [online]. © 2004 – 2013 [cit. 2013-30-03]. Dostupné z <http://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/ziskavanie-vyber-a-prijimanie-zamestnancov/>
11. NAGYOVÁ, Martina. *Ako prežiť assessment centrum*. [online]. 15.02.2007 [cit. 2013-31-03]. Dostupné z <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/ako-prezit-assessment-centrum.html>
12. Synergie.sk. *Príprava na assessment centrum*. [online]. © 2011 [cit. 2013-31-03]. Dostupné z <http://www.synergie.sk/pre-kandidatov/rady-pre-vasu-karieru/assessment-centrum>
13. PIKE, Jana. *Assessment centrum: výběrová metoda, která vás bude bavit*. [online]. 17.09.2008 [cit. 2013-31-03]. Dostupné z http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_fib

ĎALŠIE ZDROJE

Interné materiály podniku

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

a i. – a iné

a pod. – a podobne

AC - Assessment Centre

atď. – a tak ďalej

č. - číslo

ČR – Česká republika

e-mail – electronic mail

HR – Human Resources Management (Ľudské zdroje)

napr. – napríklad

obr. – obrázok

PC – Personal computer

resp. - respektíve

tzn. – to znamená

tzv. - takzvaný

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb.
– autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci
školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má
právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední
knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce.

Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním
systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním
užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu
jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený
příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich
skutečné výše).

V Ostravě dne 16.4.2013



Bc. Zuzana Šolonyová

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 2-1. – Prvky procesu získavania a výberu zamestnancov a ich vzťahy	str. 10
Obr. 2-2. – Znázornenie výnosových pomerov pomocou pyramídy	str. 36
Obr. 4-1. – Grafické znázornenie procesu výberového riadenia v Prahe	str. 47
Obr. 4-2. – Znázornenie výnosových pomerov z výberového riadenia v Prahe	str. 51
Obr. 4-3. –Grafické znázornenie procesu výberového riadenia v Brne	str. 52
Obr. 4-4. – Znázornenie výnosových pomerov z výberového riadenia v Brne	str. 56

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 2-1 – Príklady riešenia personálnej situácie vo firme	str. 8
--	--------

ZOZNAM PRÍLOH:

Príloha č.1 – Dáta z výberových riadení na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“

Príloha č.2 – Hodnotiaci hárok

Príloha č. 1 – Dáta z výberových riadení na pracovnú pozíciu „reprezentant značkovej predajne“

Zdroj: Interné zdroje

Termin AC	Počet voľných pracovných miest	Celkový "fond" uchádzačov	Volani	Formálni žiadatelia	Uzší okruh uchádzačov	Úspešní uchádzači	Prijatí	Uzší okruh uchádzačov/Úspešní uchádzači	Úspešní uchádzači /Prijatí	Úspešnosť výberového riadenia
23.10.2012	4	x	18	11	9	6	4	66,67%	66,67%	100,00%
31.10.2012	3	x	32	12	10	5	2	50,00%	40,00%	66,67%
5.11.2012	2	x	22	10	8	4	1	50,00%	25,00%	50,00%
6.11.2012	1	x	12	6	5	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
12.11.2012	1	x	19	11	8	4	0	50,00%	0,00%	0,00%
16.11.2012	1	x	21	10	4	3	1	75,00%	33,33%	100,00%
19.11.2012	1	x	28	9	4	3	0	75,00%	0,00%	0,00%
22.11.2012	2	x	19	12	7	4	2	57,14%	50,00%	100,00%
26.11.2012	2	x	29	12	8	3	1	37,50%	33,33%	50,00%
28.11.2012	1	x	22	14	11	4	1	36,36%	25,00%	100,00%
30.11.2012	1	x	19	11	9	4	1	44,44%	25,00%	100,00%
12.12.2012	1	x	20	11	6	3	2	50,00%	66,67%	200,00%
7.1.2013	1	x	21	10	9	4	1	44,44%	25,00%	100,00%
11.1.2013	1	x	28	11	6	3	1	50,00%	33,33%	100,00%
16.1.2013	2	x	21	11	6	3	1	50,00%	33,33%	50,00%
24.1.2013	1	x	23	12	4	2	1	50,00%	50,00%	100,00%
29.1.2013	1	x	19	13	7	2	1	28,57%	50,00%	100,00%
13.2.2013	4	x	10	0	0	0	4	-	-	-
21.2.2013	1	x	16	12	11	4	1	36,36%	25,00%	100,00%
22.2.2013	2	x	22	13	11	4	2	36,36%	50,00%	100,00%
26.2.2013	3	x	24	12	8	4	2	50,00%	50,00%	66,67%
5.3.2013	2	x	23	12	6	4	1	66,67%	25,00%	50,00%
7.3.2013	2	x	22	12	9	4	2	44,44%	50,00%	100,00%
12.3.2013	2	x	26	12	5	3	2	60,00%	66,67%	100,00%
15.3.2013	1	x	21	13	8	3	1	37,50%	33,33%	100,00%
18.3.2013	1	x	30	13	5	3	1	60,00%	33,33%	100,00%
22.3.2013	2	x	25	12	7	4	2	57,14%	50,00%	100,00%
Praha (3.4.2013)	2	x	x	11	9	3	2	33,33%	66,67%	100,00%
Brno (8.4.2013)	1	x	x	13	11	4	1	36,36%	25,00%	100,00%

Príloha č. 2 – Hodnotiaci hárok

HODNOTENIE POHOVORU			
Hodnotený parameter	Váhový koeficient	Počet získaných bodov	Poznámky
Dosiahnuté vzdelanie	2		
Jazykové znalosti	2		
PC zručnosť	2		
Skúsenosti v oblasti predaja	3		
Orientácia v oblasti telekomunikácií	2		
Proaktivita	2		
Práca v tíme – ochota k spolupráci, tolerancia	3		
Flexibilita	2		
Komunikatívnosť	3		
Možnosť okamžitého nástupu	1		
Manažérske predpoklady – delegovanie úloh, rozhodovanie sa v zložitých situáciách	2		
Organizačné schopnosti – schopnosť analyzovať, plánovať a včas realizovať, kontrola	2		

Takt, diplomacia – profesionálne vystupovanie	2		
Tvorivosť	2		
Asertivita	2		
Odolnosť voči stresu – správanie sa v stresových situáciách	2		
Celkový dojem – správanie sa, prezentovanie sa	2		
Verbálny prejav – logické vyjadrovanie sa, bohatá slovná zásoba, schopnosť zaujať	2		
Neverbálny prejav – mimika, gestikulácia, očný kontakt, tón a intenzita hlasu	2		
Požiadavky na zamestnávateľa	1		
Počet bodov			

Zdroj: vlastné spracovanie

Max. počet bodov: 200

Bodový rozsah: 1 – 5

1 – nevyhovujúci

2 – nízka úroveň

3 – stredná úroveň

4 – nadpriemer

5- vynikajúci